



Kustannusten jakautuminen jakelukanavien toimijoiden välillä

- Case: Suloin

Usvola Tero & Relander Timo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kustannusten jakautuminen jakelukanavien
toimijoiden välillä
Case: Suloin

Tero Usvola & Timo Relander
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Tero Usvola & Timo Relander

Kustannusten jakautuminen jakelukanavien toimijoiden välillä - Case: Suloin

Vuosi 2014

Sivumäärä 77

Työn lähtökohtana oli Suloin hankkeelle tehtävä tutkimus kustannuksien jakautumisesta jakelukanavien toimijoiden kesken. Suloin hanke keskittyy tukemaan Etelä-Suomen elintarviketeollisuuden yritysten toimintaa kansainvälistyvillä markkinoilla. Tutkimuksen tuloksia tulisi voida hyödyntää elintarviketeollisuuden yritysten tarpeisiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan jakeluketjun toimintaa teorian kannalta, sekä tutkitaan toimintolaskennan käytänteitä ja malleja. Jakeluketjut muodostavat yrityksen toiminnan ytimen, sillä jakeluketjuihin kuuluvat koko yrityksen toiminta alkutuotannosta jakeluun. Toimintolaskenta on merkittävässä roolissa nykypäivän yritysten johtamisessa. Toimintolaskenta antaa erityisesti johdolle työkaluja toiminnan suunnitteluun. Lisäksi siitä saadaan informaatiota kustannuksien jakautumisesta ja siitä minkä verran mikäkin toiminto kuluttaa tärkeitä yrityksen resursseja.

Tutkimus toteutettiin yhdessä kahden eri elintarviketeollisuuden toimijan kesken. Haastattelut suoritettiin yritysten toimipisteissä ja ne toteutettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun avulla saatiin arvokkaita tuloksia yritysten avoimen suhtautumisen ansiosta. Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa esimerkituotteen avulla kunkin yrityksen tavasta jakaa kustannukset. Kustannuksien kokonaismäärä oli myös tutkimuksen mielenkiinnon aiheena.

Tutkimustulokset osoittivat yhtenäisesti kuinka tärkeää toimintolaskennan käyttäminen yrityksen tulokselle on. Erityisesti tuli esille kuinka arvokkaassa roolissa toimintolaskenta oli tuotteiden kustannuksien selvittämisessä. Toimintolaskennan avulla selvisi erityisesti yrityksille, kuinka tärkeässä roolissa raaka-aineiden hinta oli. Pienikin raaka-aineiden hinnan vaihtelu vaikutti suoraan yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Toisaalta tämä johti muiden kustannuksien minimointiin, jotta pystyttäisiin varautumaan raaka-aineiden hintojen vaihteluun. Tämä onkin tavanomaista elintarviketeollisuuden yrityksille. Jakeluketjun tutkiminen toi esille, myös miten tutkitavan yrityksen koko vaikutti jakeluketjun kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Asiasanat: Jakeluketju, toimintolaskenta, teemahaastattelu

Tero Usvola & Timo Relander

Cost division between players in distribution channels - Case: Suloin

Year	2014	Pages	77
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis examines the role of distribution of resources in distribution channel. The primary purpose of the study was to support Finnish markets in increasingly competitive international markets. This thesis aims to create results that should be able to use as a boost in the Finnish food industry.

The theory section discusses the distribution channels, activity based costing and theoretical implementations. The empirical part focuses on the effectiveness of the case companies operations and their product cost management.

The study was based on qualitative methods. Theme interviews were carried out with the management and sales personnel of the companies to obtain views as to the logistics activities from the company's perspective. This research was made together with two different food industry companies. Two key representatives of the companies were interviewed thoroughly and they gave insightful information about the expenses of their example food product.

The interviews showed that the representatives of the companies saw activity based costing as a useful means of enhancing expense management. This idea is also commonly noticed in literature. Interviews clearly pointed out that ABC is the best way to figure out products exacts expenses. Even a small rise in the material cost means that it will affect the companies business results. Research of distribution channels gave information how the size of company affects how big and complex distribution channel is.

Although literature suggests and the representatives of interviews indicated that ABC has an important role in everyday cost tracking, this thesis results concur with that. The study showed that ABC is a common tool in cost management.

Keywords: Distribution channel, activity based costing, theme interview

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmä	7
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkielman rakenne	11
1.5	Tutkimusperinne	13
2	Toimintolaskennan teoriaa	15
2.1	Toimintojohtaminen	15
2.2	Toimintolaskennasta.....	18
2.3	Toimintolaskennan kehitys	21
2.4	Miksi toimintolaskentaa käytetään.....	22
2.5	Toimintolaskennan käyttöönottoaminen jakeluketjussa	26
2.6	Toimintolaskennan soveltaminen organisaation hinnoittelussa.....	29
2.7	Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta	30
3	Jakeluketjusta	31
3.1	Jakeluketjun logistiset virrat	31
3.2	Jakeluketjun hallinnan perusteet	37
3.3	Tilausjakeluketjun mahdollisuudet	40
3.5	Asiakaslähtöinen jakeluketju	46
4	Case: Suloin	47
5	Haastattelut.....	49
5.1	Haastattelu menetelmät	50
5.2	Haastattelut.....	51
6	Haastatteluiden tulokset	52
7	Johtopäätökset	57
7.1	Itsearviointi	64
7.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	64
7.3	Jatkotutkimukset.....	65
	Lähteet:	66
	Kuvat, kuviot ja taulukko:.....	69
	Liite 1: Määrällisen muodon kysely	70
	Liite 2: Laadulliset kysymykset.....	73

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kustannusten jakautumista jakeluketjun eri tekijöiden kesken. Nyky-yhteiskunnassa organisaation tulee ottaa huomioon kustannuslaskennoissaan erilaisten kustannusten kerääntymisen tuotteeseen. Sillä pienikin kustannusten lisääntyminen jakeluketjussa aiheuttaa tuotteen myyntihinnan korottamiseen paineita. Paineita on parasta purkaa toimimalla hellästi ja samalla rakentavasti. Kuitenkin jos tuotteen hinta kohoaa liian korkeaksi saattaa asiakas kokea tuotteen tuoman lisähyödyn olevan liian pieni käyttämäänsä rahaan nähden.

Jakeluketjua tarkastellessa huomataan siinä olevan useita toimijoita, joiden toimet vaikuttavat yhtälailla tuotteen kustannuksiin. Asiakaslähtöisesti toimiessa tärkeää olisikin saada kaikki jakeluketjun toimijat toimimaan yhteistyössä ja joustavasti sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Kustannukset jakautuvat melko laaja-alaisesti eri resurssien välillä, kuten tavarantoimittajat, tuotteet ja asiakkaat. Organisaation kannalta ne tuottavatkin tuloja hyvin erikaltaisia määriä. Kustannusten seurantaa on ollut vaikea toteuttaa, sillä organisaatiot toimivat ylhäältä alas periaatteella. Olemme pyrkineet vastaamaan tutkimuksessamme tähän tärkeään epäkohtaan organisaation kulurakenteissa.

Tulemme käyttämään työssämme laadullista tutkimusmenetelmää, tarkemmin haastattelua. Tavoitteenamme on haastatella muutamia eri yrityksiä heidän jakelukanaviansa koskien, tutkien heidän jakelukanavien kustannusten jakautumista toimintolaskentaa hyväksikäyttäen. Tarkoituksena on saada tuloksia jotka ovat yleistettävissä Uudenmaan yritysten käyttöön.

Aluksi paneudumme teoriaan, jossa käymme läpi toimintolaskennan perusteet, historian sekä käytännön sovellukset. Toimintolaskennan osiossa tutkimme tarkemmin toimintojohtamista kustannustehokkaasti sekä kustannuselementtien roolia yrityksessä. Tulemme lisäksi vertailemaan toimintolaskentaa ja perinteistä kustannuslaskentaa, sekä niiden eroja. Lopulta tutkimme tilausjakeluketjun toimintaa sekä siihen sisältyvien virtojen toimintaa yrityksessä. Nämä virrat ovat logistiikan osalta tärkeimpiä asioita ymmärtää, sillä ne luovat koko logistisen prosessin.

Viimeisinä osiaina ennen itse tutkimusta käymme läpi case Suloinin ja sen mitä se sisältää. Suloin hanke onkin tärkeä opinnäytetyömme kannalta, sillä tämä opinnäytetyö tehdään yhteistyössä kyseisen hankkeen kanssa.

1.1 Tutkielman tausta, tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksemme liittyy Suloin hankkeeseen, joka pyrkii kehittämään Etelä-Suomen logistiikkaa. Laurean ammattikorkeakoulujen tavoitteena on etenkin parantaa elintarviketeollisuuden kilpailukykyä jakeluketjuja tehostamalla sekä parantamalla. SULOIN-hanke on EU-rahoitteinen tutkimus, jossa tavoitellaan logistiikkaklustereiden kehittämistä etenkin kilpailukykyä, ekologisuutta ja osaamista. Tutkimusongelmaksi valitsimme jakeluketjun kustannusten tarkemman määrittelyn haasteen. Pyrimme kertomaan kustannusten tarkemman jakautumisen jakeluketjussa. Mikäli organisaatiossa tiedetään tarkalleen omien prosessien kustannusten jakautuminen, näin ollen pystytään parantamaan organisaation omaa toimintaa. Suomalaisissa organisaatiossa onkin muodostunut kulurakenteiden epäselvyys. Suomessa logistiikkakustannukset ovat suuret verrattuna yleiseen Euroopan tasoon, joten kaikki kustannusten säästöt ja toimintojen virtaviivaistumiset tuottavat säästöjä sekä kilpailuetua (Huuskonen 2012, 5-10.)

Rajasimme aiheen Suloin-hankkeen mukaan Etelä-Suomen yrityksiin, jolloin saamme mahdollisimman validiteettia tulosta. Rajauksen avulla pystymme hahmottamaan paremmin tutkimusongelman, koska liian iso otanta heikentää tutkimustulosta. Rajaamme tutkimuksemme yhteen yritykseen, näistä yrityksistä tulemme saamaan tärkeää informaatiota tutkimukseen ja tutkimusongelmaamme liittyen.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä kohdassa tulemme käsittelemään sekä laadullisen tutkimusmenetelmän eri osa-alueita että haastattelu menetelmää laajemmin. Tarkoituksena on avata tutkimusmenetelmien hyötyjä ja käyttötarkoitusta. Tulemme käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää opinnäytetyössämme syväluotaavien haastatteluiden kautta, joten onkin tärkeää tutustua käytettäviin metodeihin teorian kautta. Laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyt tulevat selkeästi esille teoriaan paneutuessa. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen jossakin tietyssä kontekstissa. Tutkimusmenetelmässä pyritään hankkimaan tietoa kokonaisvaltaisesti. Tämän takia tiedon hankinta tapahtuu aina todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin saada vahva ote, siitä minkälaista todellinen elämä on. Tätä voidaankin pitää yhtenä tämän tutkimusmenetelmän vahvuutena. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155; Thomas 2000, 3.)

Tiedon hankinta tapahtuu todellisissa tilanteissa, joten on ihan luonnollista, että ihmisiä suositetaan tiedon keruun välineenä. Tutkijan tarkoituksena ei ole käyttää mittausvälineitä, kuten kynä - paperi testejä, saadakseen tietoa tutkimaansa ilmiöön, vaan hänen tutkimuksensa pohjautuu enemmän keskusteluihin (haastattelut) ja omiin havaintoihin. Hirsijärvi ym. mukaan perusteluna tälle on näkemys, että ”ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin”. Keskeistä tutkijalle on siis selvittää ja ymmärtää tutkittavien henkilöiden kokemukset, näkemykset, toiminta sekä käyttäytyminen tätä tiettyä tutkittavaa ilmiötä kohtaan (Hirsijärvi ym. 155, 1997.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, jotka suosivat tutkittavien henkilöiden mielipiteitä ja niiden pääsemistä esille. Osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, teemahaastattelut sekä erilaisten dokumenttien analyysit ovatkin tärkeimpiä laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeja. Havainnointia pidetäänkin tekniikkana, jossa tähdätään toisen kulttuurin ymmärtämiseen. Haastattelussa taas valitaan tutkittavat yksilöt tarkoituksenmukaisesti ja heitä haastatellaan avoimilla kysymyksillä. Erilaisten dokumenttien analyysit pohjautuvat siihen, millä tavalla tutkittavat laativat sekä järjestävät kirjoituksensa ja puheensa (Hirsijärvi ym. 1997, 155; Metsämuuronen 2000, 14.)

Tutkimussuunnitelman tarkoituksena on antaa osviittaa siitä, mitä tulevassa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa suunnitelma muodostuu tutkimuksen edistyessä. Tämän takia voidaan muuttaa suunnitelmia joustavasti ja tarpeen tullen. Jokainen tapaus myös käsitellään ainutlaatuisena ja tämän myötä aineistoa pitää tulkita sen mukaisesti (Hirsijärvi ym. 1997, 155.)

Metsämuuronen (2000, 14) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin silloin kuin

- ”ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluotoisesta jakaantumisesta
- ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään vaikuttavia tekijöitä
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla”

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on päämenetelmänä käytetty haastattelua ja sitä onkin pidetty yhtenä parhaimmista ja yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tämä johtuu siitä, että sen tarkoituksena on käydä todellista kanssakäymistä vastaajan ja tutkijan välillä. Tutkittavasta ilmiöstä selvitetään haastattelun avulla haastateltavalta mielipiteitä, kokemuksia sekä näkemyksiä kyseisestä aiheesta. Haastattelussa saadaan aineistoa tutkimastaan kohteesta joustavasti, koska haastattelutilanteessa pystytään aiheita säätelemään ja muokata tutkijan haluamalla tavalla. Tutkija pystyy tulkitsemaan paremmin vastauksia kuin kyselyssä, joka tapahtuu postikyselyn tapaisesti. Haastattelun hyvänä puolena Hirsijärven ym. mukaan voidaan pitää sitä, että suunnitellut henkilöt saadaan tutkimukseen mukaan sekä niiltä voi kysellä jälkeinpäin selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. Haastattelun heikkoutena voidaan pitää sen aikaa vievyyttä ja se vaatii huolellista suunnittelemista (Hirsijärvi ym. 1997, 194-195; Pitkäranta 2010, 80; Räsänen 2013, 22.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä valitaan yleensä seuraavista tietyistä syistä.

- Haastateltavalle annetaan mahdollisimman vapaat kädet tuoda esiin asioita, jotka koskettavat häntä. Tällöin haastateltava on aktiivinen ja luova osapuoli.
- Tutkija ei tiedä tai on vaikea arvata minkälaisia vastauksia hän saa.
- Tutkija haluaa nähdä haastateltavan sekä hänen ilmeensä ja eleensä, kun hän kysyy kysymyksiä
- Moniin suuntiin risteytyvät vastaukset, joita tutkimuksen vastaukset tuottavat
- Tutkija haluaa saada selventäviä vastauksia
- Lisäkysymysten avulla pyritään saamaan syventää tietoa aihepiiristä
- Tutkitaan vaikeata ja/tai arkaa aihetta (Hirsijärvi ym. 1997, 194-195.)

Haastattelun eri muodot ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Jokaisella haastattelumuodolla on omat erityispiirteensä, jonka kautta tunnistaa nämä eri haastattelutyylit (Hirsijärvi ym. 1997, 194-197.)

Strukturoidun haastattelun erityispiirteet ovat kysymysten järjestyksessä sekä muotoilussa. Ne ovat kaikille haastateltaville samat. Vastausvaihtoehtojen antaminen haastateltavalle on myös yksi erityispiirre tämän tyyppisessä haastattelumuodossa. Kysymysten laatimisen ja järjestämisen jälkeen itse haastattelu on siis suhteellisen helppo toteuttaa. ”Tällä menetelmällä saatu tieto on vertailukelpoista ja tietojenkäsittely tapahtuu nopeasti” (Hirsijärvi ym. 1997, 197; Pitkäranta 2010, 80.)

Teemahaastattelun erityispiirteinä voidaan pitää sitä, että haastateltavat tietävät aihepiirin, mistä tutkija tulee esittämään kysymykset. Kuitenkin tässä haastattelumuodossa kysymyksistä puuttuu tarkka muoto sekä järjestys. Eli tutkija kyselee pääasiassa avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelu sopii hyvin sellaisiin tilanteisiin, jossa keskustellaan aroista aiheista tai sellaisista aiheista, joista haastateltavat ei ole tottuneet oikeastaan puhumaan. Teemahaastatteluun lähdetessä tutkijan kannattaa etsiä hieman taustatietoa haastateltavasta. Tämän tyylistä haastattelumuotoa kannattaa käyttää kun ei tiedetä tarpeeksi tutkittavasta aiheesta ja itse tutkimusasetelmaa ei ole tarpeeksi hyvin määriteltä. Avoimessa haastattelussa on kyse vapaamuotoisesta keskustelusta, jossa on kuitenkin tietty aihepiiri. Tutkijan tarkoituksena on saada avoimessa haastattelussa kohteeltansa mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä tästä tietystä aihepiiristä. Tämän haastattelumuodon erityispiirteitä ovat sen aikaa vievyys sekä haastattelukertojen määrä, joita on useita. (Hirsijärvi ym. 1997, 197-198.)

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitämme ovat toimintolaskenta, jakeluketju, kustannusten jakautuminen, teemahaastattelu ja logistiset virrat. Seuraavassa tulemme käymään lyhyesti läpi keskeisemmät käsitteemme. Osasta käsitteistä löytyy tulevissa luvuista tarkemmat ja aiheeseen paneutuvammat selitykset. Kuitenkin halusimme tuoda esille neljä erittäin tärkeäksi kokemaamme käsitettä tässä opinnäytetyössämme. Näiden käsitteiden ymmärtäminen auttaa lukijaa pureutumaan aiheeseemme syvällisemmin, kun ymmärtää jo termien peruskäsitteet.

Toimintolaskennan avulla pyritään tuomaan paremmin organisaatiossa esiin kustannusten seuranta sekä sen myötä saavutetaan parempi resurssien kulutuksen hahmottaminen. Sen myötä tutkitaan myös kustannusten jakautumista toiminnoittain. Toimintolaskenta on yksi tärkeimmistä työkaluista yrityksen toiminnan johtamiseen. Ilman toimintolaskentaa on mahdotonta seurata tarkasti yrityksen kulujen ja resurssien muodostumista. Toimintolaskenta onkin nykyaikaisen yrityksen elinehto kilpailuilla markkinoilla (Brimson 1992, 10-100.)

Jakeluketjulla tarkoitetaan tuottajalta asiakkaalle asti kulkevaa logistista ketjua. Tämä sisältää kaiken alkaen kuljetuksista sisälogistiikkaan esimerkkinä voidaan pitää varastointia. Tilaus on asiakkaan yhteydenotto palvelun/tuotteen tarjoajaan, joka taas ottaa mahdollisesti yhteyttä tuotteen/palvelun toimittajaan jotta asiakas saisi haluamansa tuotteen. Näin ollen tästä prosessista muodostuu jakeluketju. Jakeluketjun yleisimpiä toimintoja ovat: kuljetus, varastointi, pakkaus, huolto, valmistus, myynti, markkinointi sekä sisäinen logistiikka (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 11-22)

Kustannusten jakautumisen termillä pyritään selvittämään, miten resurssit kuluvat missäkin toiminnon kohdassa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää resurssien kulumista tuotteen valmistamisen yhteydessä eri vaiheiden aikana. Kuten valmistaessa puhelimia, jotka menevät usean eri kokoonpanijan kautta, joista jokainen käyttää eri määrän resursseja. Näitä resursseja voivat olla aika, raaka-aine sekä koneiden käyttö (Hokkanen ym. 2011, 69-151.)

Logistisilla virroilla tarkoitetaan erilaisia kanssakäymisiä asiakkaan ja tuottajan välillä. Logistisia virtoja on kolme päävirtaa. Nämä päävirrat ovat informaatiovirta, materiaalivirta sekä rahavirta. Logistiset virrat kuvaavat kaikkea logistista toimintaa tuottajan ja asiakkaan välillä. Logistiset virrat muodostavatkin kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen logistiikasta (Hokkanen ym. 2011, 14-15.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa pyritään lisäämään haastattelijan tietoutta tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tehtävänä on ohjata haastateltavaa oikeaan suuntaan kysymyksillään. Haastattelija pyrkii kysymään mielipiteitä, kokemuksia ja näkökulmia aiheesta, joita ei tulisi esiin tavanomaisilla kysymyslomakkeilla. Teemahaastattelu kannattaa toteuttaa kasvotusten, mutta mikäli se ei onnistu voidaan tehdä teemahaastattelu puhelimitse. (Woods 2011, 1-3)

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmassamme lähdimme liikenteeseen kartoittamalla tutkimusmenetelmää mitä käyttäisimme työssämme. Alun perin lähdimme liikenteeseen määrällisellä tutkimusmenetelmällä, jossa pyrimme saamaan mahdollisimman paljon vastauksia ja näin saada laajempi otos tutkimukseen. Tämä oli kuitenkin huono valinta kyseisen tutkimuksemme käsittelyyn, sillä emme saaneet tarpeeksi vastauksia, jotka olisivat olleen hyödyllisiä tutkimuksessamme. Vaihdoimme tutkimusmenetelmämme laadulliseen tutkimukseen, jossa tavoitteenamme oli saada muutamalla syväluotaavalla haastattelulla tarpeeksi laadullista tietoa luodaksemme merkityksellisen tuloksen. Laadullinen tutkimusmenetelmä linkittyi myöhemmässä vaiheessa, kun toteutimme haastattelut.

Saadaksemme laadulliseen tutkimusmenetelmään syväluotaavia kysymyksiä, lähdimme seuraavaksi tarkastelemaan toimintolaskentaa. Toimintolaskennan teoriaa tutkimalla saimme paremman käsityksen millaisia kysymyksiä olisi tarpeen kysyä haastateltavilta. Lähdimme etsimään tietoa toimintolaskennasta yleisesti ja käsitelimme tutkimuksemme kannalta oleellimmat aihealueet. Näitä olivat mielestämme toimintojohtaminen, toimintolaskennan historia, kustannusten jakautuminen ja toimintolaskennan vertaaminen perinteiseen kustannuslaskentaan.

Toisena teoria osuutena katsoimme olevan oleellista tutkia jakeluketjujen toimintaa sekä niiden rakennetta. Jakeluketjussa tarkastelimme tarkemmin virtoja, jotka rakentavat jakeluketjun sekä hallintaa ja asiakaslähtöistä jakeluketjua. Toimintolaskenta ja jakeluketju muodostivat rungon, jonka päälle lähdimme rakentamaan haastatteluitamme sekä tulostemme analysointia.

Haastattelun rakennetta muodostaessamme otimme huomioon jakeluketjun sekä toimintolaskennan teorian, jotta saisimme toteutettua mahdollisimman perinpohjaiset haastattelukysymykset. Kysymysten muotoutumisen jälkeen lähdimme toteuttamaan haastatteluita. Saimme tehtyä kaksi erittäin sisältörikasta haastattelua, joissa kävimme läpi perinpohjaisesti yritysten jakeluketjun sekä kustannusten jakautumisen eri toimijoiden kesken toimintolaskentaa hyväksikäyttäen.

Haastatteluiden jälkeen lähdimme analysoimaan tuloksiamme ja parantelimme teoria osuuttamme, jotta ne muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden, jota olisi helppo tulkita ja hyödyntää. Tulosten analysoinnissa käytimme pohjana haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia, kuten laadullisessa tutkimuksessa tehdäänkin. Tulosten analysoinnin jälkeen koostimme johtopäätöksemme, jossa käytimme hyväksi kokonaisvaltaisesti opinnäytetyötämme.

Alla olevassa kuviossa 1 Opinnäytetyön kehittyminen, olemme kuvanneet opinnäytetyömme rakennetta ja kehitystä. Siinä näkyy visuaalisesti kuvattuna työmme eteneminen kronologisessa järjestyksessä. Keskellä sijaitsee työmme päätutkimusaihe ja sitä ympäröivät työmme eri vaiheet, jotka muodostavat lopussa itse tutkimustuloksen ongelmaan. Kuvassa näkyy kuinka alussa aloitimme laadullisella tutkimuksella ja siitä etenimme järjestyksessä. Laadullisessa tutkimuksessa käytimme noin viikon sen toteuttamiseen. Sitten siirryimme toimintolaskentaan, joka oli laajempi aihe sisältäen teoriaa. Sen kokoaminen oli noin neljän viikon työpanoksen pituinen urakka. Jakeluketju teoriaa toteutimme toimintolaskennan rinnalla, ja siihen panostimme myös kolmisen viikkoa arvokasta työaika. Haastatteluissa itsessään kesti noin tunnista kahteen, mutta toteutimme ne laajalla aikavälillä. Haastatteluiden rakennetta mietimme muutaman päivän. Lopulta koostimme haastatteluiden tuloksista tutkimuksemme johtopäätökset, johon käytimme ylivoimaisesti eniten aikaa työssämme.



Kuvio 1: Opinnäytetyön kehittyminen

1.5 Tutkimusperinne

Lähdimme etsimään muita opinnäytetöitä, joissa olisi käsitelty meidän työme kannalta keskeisiä aiheita. Ensimmäisenä löysimme Taru Laitilan tekemän opinnäytetyön Toimintolaskentamalli, Case Mecapinta Oy. Opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia toimintolaskennan soveltuvuutta Mecapinta Oy:n käyttöön. Tarkemmin tarkoituksena oli tutkia tuotantolinjan toimivuutta yrityksen käyttöön (Laitila 2011, 1-46.)

Laitilan opinnäytetyöstä saimme arvokasta tietoa toimintolaskennasta, sekä jäsentely apua opinnäytetyön tekemiseen. Haimme toisten henkilöiden opinnäytetöitä tutkimuksemme loppuvaiheessa, joten toimintolaskentamme teoriaosuudessa oli paljon yhtäläisyyksiä. Samankaltaisuuksia, joita löytyi töistämme, oli muun muassa kohdat, joissa kerrottiin toimintolaskennasta käsitteenä sekä kun verrattiin toimintolaskentaa ja perinteistä kustannuslaskentaa. Opinnäytetyöstä saimme paljon hyötyä kuitenkin teoriaosuudesta uuden näkökulman myötä. Pystyimme näkemään, millä tavalla toinen opinnäytetyön tekijä lähestyy toimintolaskennan teoriaosuutta ja sitä kautta lähestyy tutkimusongelmaansa. Emme nimittäin olleet ehtineet tehdä omaa tutkimusosuuttamme, joten oli tärkeää havainnoida muiden tekemiä töitä. Laitila lähestyi tutkimusongelmaansa oman käytännön ja kokemuksen kautta. Toisena opinnäytetyönä etsimme sellaista, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä haastattelua (Laitila 2011, 1-46.)

Toisena opinnäytetyönä tarkastelimme Nina Bruunin toteuttamaa Ilmarisen toimintolaskentajärjestelmän kehittämisen karikot. Bruunin tarkoituksena oli toteuttaa opinnäytetyö eläkevaikutus yritys Ilmarisen kanssa. Tavoitteena oli lähestyä toimintolaskentajärjestelmän parantamista kehittämisen kautta ja näin ollen havaita mahdolliset ongelmat ja karikot. Työ toteutettiin ensisijaisesti teemahaastatteluiden avulla, jotka Bruun oli havainnoinut tutkimuksen kannalta oleellisiksi. Bruunin opinnäytetyössä keskityimme eritoten haastatteluihin ja niiden kysymysmuotoihin. Emme niinkään halunneet katsoa teoreettista osuutta, koska koimme sen olevan samanlaista aiemman opinnäytetyön kanssa. Teemahaastattelut olivat hyvin toteutettu ja selkeästi mietitty. Etenkin halusimme keskittyä vastauksista tuleviin kaavioihin, jotka vastasivat hyvin haastateltuilta tulleeisiin vastauksiin. Halusimmekin saada omaan opinnäytetyöhön samanlaista rakennetta (Bruun 2011, 1-81.)

Kuitenkin Bruunin työssä haluttiin tuoda esiin monia erilaisia teemahaastattelun muotoja. Siinä tuotiinkin erinomaisesti esille erilaisten muotojen hyödyt sekä haitat. Tämä antoikin meille suunnan miten valita omat haastattelumme sekä niiden pohjan. Ilmarinen saikin paljon rakentavia kehitysehdotuksia työstä ja näin ollen toimintolaskenta nähtiin varteenotettavaksi vaihtoehdoksi toimintojen kehittämiseen. Työmme kannalta merkityksellisenä kehitysehdotuksena Bruun toi esille Ilmarisen tarpeen virtaviivaistaa johdon strategista laskennallista johtamiskykyä tehostamalla sitä toimintolaskennan avulla (Bruun 2011, 1-81.)

Viimeisenä tutkittavana opinnäytetyönä käsittelemme sekä analysoimme Mikko Parviaisen Kilpailuedun luonti toimitusketjun näkökulmasta, Case: Venäjän viennin toimitusketjuratkaisut. Saimme tästä opinnäytetyöstä hyvin tietoa jakeluketjuista sekä Suloin hankkeesta. Koimmekin tämän olevan lähinnä omaa opinnäytetyötämme, sillä se keskittyi samankaltaisten ongelmien ratkontaan. Suloin hanke oli myös tärkeässä osassa tätä opinnäytetyötä, joten koimme sen olevan samojen asioiden juurilla (Parviainen 2013, 1-35.)

Mikko Parviaisen näkökulmana opinnäytetyössään oli kehittää ja parantaa Venäjän vientiä toimitusketjun avulla. Hänen teoriaosuus keskittyi yleisimpiin toimitusketjun osuuksiin, kuten varastointi, kuljetus ja pakkaus. Omassa toteutuksessaan Parviainen toi esiin, että Venäjän vienti paranee, kun verkostoidutaan tehokkaasti yhteistyökumppaneiden kanssa kohdemaassa ja otetaan markkinoinnissa huomioon kohdemaan ominaisuudet. Tärkeänä asiana tuli myös esille omien resurssien hyödyntäminen ja järkevä kohdentaminen (Parviainen 2013, 1-35.)

Nämä kolme työtä auttoivat etenkin tutkimuksemme loppuvaiheessa jäsentelemään tuloksia sekä ne mahdollistivat asioiden tarkastelun eri näkökulmasta. Opinnäytetöiden tarjoama teoreettinen hyöty oli arvokasta.

2 Toimintolaskennan teoriaa

Tulemme käsittelemään tässä luvussa toimintolaskennan käytänteitä, historiaa, keskeisiä käsitteitä sekä miten toimintolaskentaa käytetään yrityksissä. Havainnollistamme toimintolaskennan teoriaa kaavioilla sekä kuvilla. Pyrimme rakentamaan helposti omaksuttavan kokonaiskuvan toimintolaskennasta käsitteenä (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti, 1995, 20.) Toisena pääaiheena tässä luvussa on toimintojohtaminen ja sen syvälinen analysointi sekä tutkiminen. Tulemme kertomaan mitä toimintojohtaminen yksinkertaisuudessaan on sekä millaisia toimintojohtamisen työkaluja on käytössä.

2.1 Toimintojohtaminen

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana toimintojohtamista on ylistetty sekä suositeltu useista vaikutusvaltaisista lähteistä. Kun organisaatiossa ollaan ottamassa käyttöön toimintolaskentaa, nousee esille kysymys, miten toimintolaskentaa tulisi johtaa tehokkaasti. Toimintojohtaminen (ABM) on tehokkain tapa johtaa yrityksen toimintolaskentaa. Toimintojohtaminen perustuu toimintolaskennan tukemiseen ja siihen, että sen tavoitteena on tuottaa lisähyötyä asiakkaalle sekä organisaatiolle (Cinquini & Mitchell 2005, 63; Vuorenpää 2010, 27.)

Toimintojohtamisen tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen prosessien hallinta. Toimintojen kehittämiseen saadaan tietoa tehokkaalla tavalla toimintojohtamisen kautta. Yrityksen palvelutoimintaa saadaan parannettua, kun analysoidaan tietoa, joka saadaan toimintolaskentajärjestelmästä. Toimintojohtamisen avulla pystytään laittamaan yrityksen eri asiat tärkeysjärjestykseen. Tämä onkin yrityksen toiminnan kannalta elinehto, koska tämän kautta yritykset pystyvät toteuttamaan haluamaansa strategiaansa. Toimintoja voidaan johtaa erilaisten toimintoperusteisen suoritettavien kautta, jolloin yrityksen prioriteettina on saavuttaa kannattava toiminta (Vuorenpää 2010, 27.)

Palvelun parantuminen ja palvelun laadun lisääntyminen pystytään saavuttamaan onnistuneella toimintojohtamisella. Kuitenkin palvelutoiminnan parantuminen ei tuota yritykselle lisäkustannuksia vaan kustannukset voivat jopa pienentyä. Yrityksen kannattaa myös pohtia eri alueidensa kehitysmahdollisuuksia. Mitä suuremmat kehitysmahdollisuudet on jollain tietyllä alueella, sitä paremmalla syyllä kannattaa investoida sinne (Vuorenpää 2010, 27.)

Seuraavat seikat voidaan mainita hyödyiksi, kun toimintojohtaminen yrityksessä on kunnossa:

- Kustannusten helpompi tunnistaminen.
- Yleiskustannusten luonne, vaikutusmahdollisuudet ja sisältö ymmärretään helpommin.

- Yrityksen sisällä tiedetään paremmin syyt, jotka johtavat yrityksen kannattamattomuuteen ja kannattavuuteen.
- Toimintojohtamisen myötä pystytään vaikuttamaan paremmin tuottavuuden tunnistamiseen.
- Tuloksia, jotka syntyvät laskennasta, pystytään käyttämään päätöksenteossa (Kaikko 2007, 21.)

Toimintojohtaminen pyrkii myös toimintojen jatkuvaan parantamiseen lisähyödyn tuottamiseksi. Toimintojohtamisessa onkin kaksi perussääntöä:

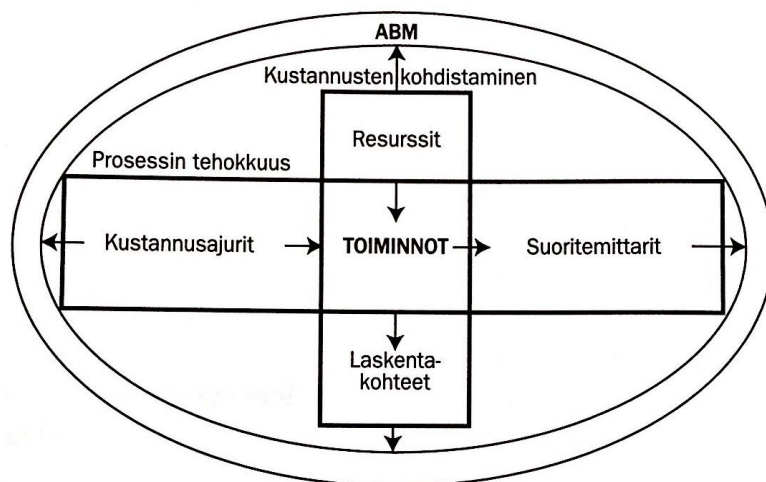
”Sido resursseja toimintoihin, jotka tuottavat suurimman mahdollisen strategisen hyödyn” (Turney 2002, 159).

”Kehitä toimintoja, jotka ovat tärkeitä asiakkaille” (Turney 2002, 159).

Ensimmäisessä perussäännössä tavoitellaan yrityksen toimintojen sekä varojen sitomista sellaisiin kohteisiin, jotka ovat potentiaalisesti parhaimpia tuottamaan suurimman hyödyn yrityksen toiminnalle. Hakemalla strategista etua muihin toimijoihin verrattuna pystyy yritys sopeutumaan toimialansa muutoksiin nopeammin, sillä yritys on sijoittanut tärkeimpiin toimintoihinsa. Toisin sanoen karsitaan turhat toiminnot minimiin. Toisen perussäännön tavoitteena on opettaa yrityksiä asiakaslähtöiseen ajatusmalliin. Toimintojen tuottaminen asiakaslähtöisesti antaa kilpailukykyä ja parantaa yrityksen mainetta markkinoilla. Asiakaslähtöisessä toiminnassa otetaan huomioon asiakkaan vaatimukset ja pyritään toteuttamaan ne mahdollisimman hyvin (Turney 2002, 159-160.)

Näiden avulla pystytään organisaatiossa huolehtimaan sen kilpailukykyä alati kansainvälistyvillä markkinoilla. Toimintojohtamista onkin käytetty alati suurenemissa määrin valmistus-ollisuudessa. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi organisaation tulee tietää tuotekustannusten lisäksi paljon muutakin. Johdolle tulisi tuottaa tietoa siitä, miten tehokkuutta, tuottavuutta ja päätöksentekoa voidaan tehostaa. Näin ollen toimintojohtaminen on toimintolaskennan kanssa tehokas työkalu organisaation johdolle. (Alhola 2008, 86-87; Drury 2004, 954 - 955; Maccarone 1998, 148-156.)

Kuten kuvassa 1 Toimintojohtamisen ja toimintolaskennan suhde, näkyy, toimintojohtaminen ympäröi toimintolaskennan, näin ollen toimien sen tukiprosessina. Toimintojohtamisen periaatteena on perusajatus siitä, että toiminnot kuluttavat resursseja. Näin ollen toimintojen johtaminen auttaa kulujen hallinnassa pitkällä aikavälillä. Toimintojohtamisen tarkoituksena on tuottaa asiakkaan haluamia arvoja, kuitenkin siten, että kulutetut organisaation resurssit ovat pienemmät (Alhola 2008, 86; Drury 2004, 954 - 955.)



Kuva 1: Toimintojohtamisen ja toimintolaskennan suhde (Alhola 2008, 86.)

Organisaation ottaessa toimintojohtamista käyttöön tulee toimintojohtamisen työkaluiksi: strateginen analyysi, arvoanalyysi, kustannusanalyysi, toimintoperusteinen budjetointi, elinkaarilaskenta sekä tavoitekustannuslaskenta (Turney 2002, 177).

Strategisella analyysillä organisaatio voi sitoa resurssejaan toimintoihin, jotka ovat tuottavimpia. Näin organisaation hyöty loppukäyttäjälle parantuu. Tavallisin toimenpide on hinnoittelun tarkastelu toimintolaskennan avulla. Näin yritys voi toimia esimerkiksi tarjouskilpailussa tehokkaammin. Asiakkaan näkökulmasta organisaatio voi tarkastella kustannusrakenteen kestävyyttä, etenkin jos asiakas on pk-yritys. Organisaatio voi esimerkiksi tarkastella onko tuotteen kannattavuus liian matala pienelle yritykselle. Näin ollen organisaatio voi saada parannettua keskinäistä asiakassuhdetta. Arvoanalyysin avulla organisaatio tutkii toimintojaan sekä prosesseja. Tämän kautta pyritään tehostamaan prosesseja tai toimintoja. Sen myötä organisaatio pyrkii vähentämään näiden aiheuttamia kustannuksia. Näin ollen arvoanalyysin tavoitteena on keskittyä oikeisiin toimintoihin ja niiden sulavoittamiseen. (Turney 2002, 178-200)

Kustannusanalyysin hankkimalla tiedolla pyritään löytämään toimintoja, joissa kustannusten säästämisen mahdollisuus on suurin. Kustannusanalyysissä sitoudutaan kehittämään organisaation toimintoja ja analysoimaan mitä uudistuksista on opittu. Toimintoperusteista budjetointia käytetään arvioimaan toimintolaskennan budjettia, eli työmäärää sekä resursseja. Toimintoperusteisen budjetoinnin tarkoituksena on saavuttaa resurssien ja toimintojen oikeanlainen kohdistus. Elinkaarlaskennan avulla organisaatio/yritys tarkastelee tuotteen aiheuttamien kustannusten määrää sen koko elinkaaren ajan. Eli tavoitteena on ottaa huomioon kaikki kustannukset, mukaan lukien kierrätys ja hävittäminen. Elinkaarlaskenta nostaa erityisesti esille ne toiminnot ja resurssit, joita tullaan tarvitsemaan elinkaaren aikana. Erityisesti elinkaarlaskenta näyttää, mitä toimintoja voitaisiin parantaa koko elinkaariketjussa. (Turney 2002, 200)

”Toimintolaskenta on siis kustannusten kohdistamiseen keskittyvä apuväline, kun taas toimintojohtaminen keskittyy pikemminkin jatkuvaan toiminnan parantumiseen” (Alhola 2008, 87).

Tavoitekustannuslaskentaa käytetään uusien tuotteiden suunnittelussa. Tämän avulla tarkoituksena on luoda tuote, joka vastaa sille kohdistettuja kustannuksia sekä resursseja. Tämä laskenta toteutetaan seuraavanlaisesti: Ensin valmistaja asettaa tuotteelle suunnitellun markkinahinnan. Tästä vähennetään suunniteltu voitto ja jakelukustannukset. Näin ollen tästä yhtälöstä jää jäljelle valmistuskustannukset. Tämä on tavoite mihin yritys pyrkii käyttäessään tavoitekustannuslaskentaa. (Turney 2002, 200)

2.2 Toimintolaskennasta

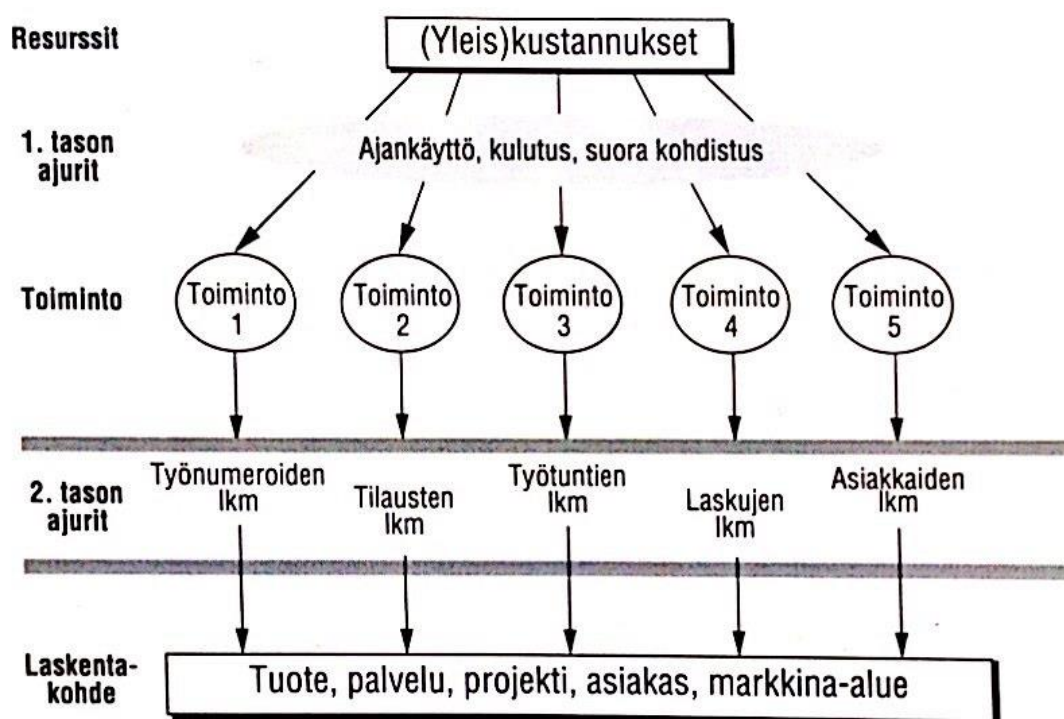
Toimintolaskenta on työkalu, jonka avulla on mahdollista helpottaa kustannusten seuranta ja jakamista organisaation sisällä. Toimintolaskenta antaa organisaatiolle paremman ymmärryksen hahmottaa resurssien kulutuksen sekä palvelun, tuotteen, projektin ja asiakkaan välisen kustannusten aiheuttamat suhteet. Toimintolaskenta soveltuukin parhaiten strategiseen laskentaan, kuten palveluiden, jakelukanavien, asiakkaiden, markkina-alueiden ja tuotteita koskevien päätöksiä toteuttamiseen. (Lumijärvi ym.1995, 20) ”Toimintolaskenta tuottaa strategista tietoa yrityksen kyvystä tuottaa tuotteita tai palveluita ja myydä niitä voittoa tuottavilla hinnoilla” (Turney 2002, 121).

Toimintolaskenta pohjimmiltaan perustuu kustannusten tutkimiseen toiminnoittain. Toiminnoilla kuvataan sitä, mitä organisaatiossa tehdään. Kuvattuja toimintoja ovat muun muassa projektisuunnittelu, markkinointisuunnitelman teko, asiakaskäynnit, tilausten rekisteröinti, perintä toimenpiteet sekä erilaiset lähetystoimet. Toimintolaskennan avulla luodaankin omanlaisensa kartta organisaation toiminnasta. Sen avulla nähdään myös organisaation sisällä,

miten paljon eri toiminnot maksavat sekä miten paljon resursseja kuluttavat asiakkaat, tuotteet ja palvelut. (Lumijärvi ym. 1995, 20-21)

Toimintolaskentaa pidetäänkin nykyaikaisen yrityksen toiminnankannalta ensiehtoisen tärkeältä, koska sen avulla pystytään vastaamaan hintakilpailuun. Toimintolaskentaa voidaan tarkastella nykyään kahden eri näkökulman kautta, näitä ovat vertikaalinen ulottuvuus ja horisontaalinen ulottuvuus. Vertikaalisessa ulottuvuudessa toimintolaskentaa käytetään niin sanottuna tuotteiden kustannusten kohdistajina väliportaiden kautta. Horisontaalinen ulottuvuus keskittyy toimintoihin, joissa toiminnot ovat laskennan kohteena ja ovat tärkeässä osassa prosessien kehittämistä. Horisontaalista ulottuvuutta pidetään prosessin kehittymisen tärkeänä perustana. Horisontaalinen ulottuvuus kertoo, miksi resursseja on kulutettu. (Torppa & Wallin 1996, 9)

Alla olevassa kuvassa 2 Toimintolaskenta organisaatiossa, kuvataan toimintolaskennan käytännön toimintaa organisaatiossa. Siinä kuvataan kuinka resurssit jaetaan kaikkien toimintojen kesken ja kuinka niiden painotukset jaetaan erilaisten ajurien kautta. Ajurien avulla pystytään kohdistamaan erilaiset kustannukset toimintoihin. Ajurit ovatkin se muuttuva tekijä joka aiheuttaa toiminnon suorittamisessa kustannuksien syntyminen. Näin ollen saadaan luotua realistinen kuva organisaation eri toimintojen resurssi tarpeesta. (Lumijärvi ym. 1995, 53)



Kuva 2: Toimintolaskenta organisaatiossa (Lumijärvi ym. 1995, 53.)

Kaikki alkaa resurssien määrittämisellä ja niiden hallinnalla. Resurssien jakamista lähdetään toteuttamaan toiminnoille esimerkiksi ajankäytön, kulutuksen tai niiden suoran kohdistamisen kautta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että koneen käyttäessä 10 työtuntia viikossa, laitetaan ne kulut suoraan koneen kuluksi suoran kohdistamisen kautta. Toinen vaihtoehto voisi olla muun muassa kulujen kohdistaminen niiden 10 käytetyn tunnin mukaan, tämä on ajallisen kohdistamisen käytäntö. Kun toiminnoille on kohdistettu resurssit, lähdetään viemään niitä toisen tason ajurin läpi, jotta voidaan kohdistaa ne suoraan laskentakohteeseen. Laskentakohteita voivat olla muun muassa tuote, palvelu ja projekti.

Havainnollisemman esimerkin otimme Peter B. B. Turneyn kirjasta (1991, 72). Kuvassa 3 Toimintolaskenta käytännössä, otettiin tarkasteluun työkalujen ja muottien valmistaminen yrityksessä. Näille toiminnoille oli varattu yhteensä 1000 euroa. Tuotteita oli kaksi kappaletta, A ja B. Kustannukset per tuote oli 500 euroa. A tuotteen valmistusvolyymi oli 200 yksikköä ja B tuotteen valmistusvolyymi 50 yksikköä. Näin ollen, kun laskemme toimintolaskennan kautta yksikkökustannukset huomaamme, että tuotteen A yksikkökustannukseksi tulee 2,50 euroa. Toisaalta B tuotteen hinnaksi tulee kymmenen euroa. B tuotteen yksikkökustannus on selvästi korkeampi kuin A tuotteella. Tämä johtuu siitä, että A tuotteella on enemmän valmistusvolyymia, mistä johtuen yksikkökustannukset ovat alhaisemmat. Tämän seurauksena saamme tuotteille niiden toimintojen mukaiset kustannukset, jotka kertovat organisaatiolle realistisen kuvan kustannusten jakautumisesta.

Työkalujen ja muottien valmistaminen

	1 000 €	
	↙	↘
	Tuote A	Tuote B
Kustannukset per tuote	500 €	500 €
Volyymi	<u>200</u>	<u>50</u>
Kustannukset per yksikkö	<u>2,50 €</u> ✓	<u>10 €</u> ✓

Kuva 3: Toimintolaskenta käytännössä (Turney 1991,72.)

Havainnoimme, mikäli tuote B:n kysyntä kasvaa ja sen seurauksena valmistusvolyymi nousee, tulevat yleiset valmistamiskustannukset nousemaan. Tämän seurauksena tuote A:n kustannukset per yksikkö tulevat nousemaan, koska yleiset kustannukset jaetaan tuotteiden kesken. Kuitenkin tuote B:n yksikkökustannukset laskevat nousevan volyymin mukana (Turney 1991, 72).

2.3 Toimintolaskennan kehitys

Ensimmäisiä toimintolaskentajärjestelmiä alkoi ilmestyä käyttöön 1900-luvun alussa, kun ensimmäisiä toimintolaskennan kaltaisia ajatuksia nousi pinnalle. Etenkin amerikkalaisessa auto-teollisuudessa, kun Ford otti käyttöön toimintolaskennan kaltaisia perusteita. Fordin valmistaessa ensimmäistä massatuotanto autoaan oli auto tehtaan ainoa tuote. Tällöin pystyttiin hyödyntämään jakolaskua kustannusten arvioinnissa. Tämän on katsottu olevan ensimmäisiä toimintolaskennan tyyppisiä ajatuksia tuotannossa. (Alhola 2008, 15; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 127)

1980-luvulla syntyi ensimmäiset toimintolaskennan ajatukset, kun taloustieteilijät Kaplan ja Cooper arvostelivat perinteisen kustannuslaskennan toimivuutta organisaatioissa. Kirjoituksissa tuotiin varsinkin esille kustannusten tarkemman kohdistamisen tuomia etuja. Kustannuslaskennan ongelmat oli havaittu aikaisemminkin, kuitenkin Kaplanin ja Cooperin kirjoitukset herättivät idean toimintolaskennasta henkiin. Toimintolaskennan nykyisen kaltainen malli kehitettiin 20 vuoden kuluessa. (Lukka & Granlund 2002, 165-190; Turney 1991, 10)

Toimintolaskenta käsitteenä tuli tutuksi ensimmäisen kerran perinteisen kustannuslaskennan herättämän kritiikin takia. Perinteisen kustannuslaskennan ei katsottu kuvastavan tarpeeksi kattavasti erilaisia toimintoja kustannusten takana. Isona vaikutteena toimi myös toimintojen muuttuminen automatisoiduiksi sekä tietotekniikka pohjaiseksi, näin ollen perinteisen kustannuslaskennan tuottama hyöty väheni merkittävästi. Välittömän työn osuuden laskiessa ja yleisten kustannusten noustessa katsottiin perinteisen kustannuslaskennan olevan vanhan aikainen sekä toimintoja vääristävä. Myös entisestään kiristynvä kilpailutilanne teki kattavampien laskelmien kysynnälle markkinat. Näin ollen toimintolaskenta kehittyi tarpeeseen. Etenkin monipuolistuneet tietotekniset ratkaisut loivat pohjan toimintolaskennan tarvitsemille kattaville sekä laajoille laskelmille. Kun toimintolaskentaa käytettiin alussa tarkastelemaan jokaisen toiminnon luomaa kustannusvaikutusta, tuli sille nopeasti muutakin käyttöä. Voitiin tarkastella toimintojen ja toimintokohteiden kustannuksia sekä kehittää toimintaa saatujen tulosten pohjalta. Toimintolaskenta onkin antanut etenkin selkeyttä johtamiseen ja kustannusten ymmärtämiseen. (Torppa & Wallin 1996, 8-9)

2.4 Miksi toimintolaskentaa käytetään

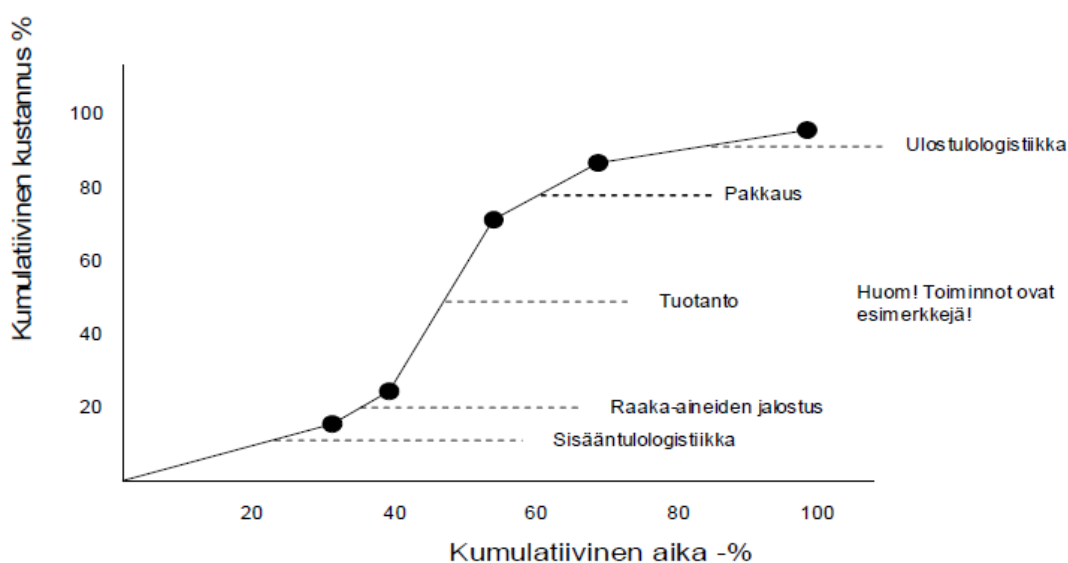
Toimintolaskennan käyttämiselle on olemassa kaksi suurta hyötyä. Ne ovat kustannusten kohdentaminen toiminnoille ja kustannusten kohdentaminen kustannusobjekteille. Näiden etujen takia organisaatiot siirtyvät toimintolaskentaan, perinteisen kustannuslaskennan riittämättömyyden takia (Brimson 1991, 29-33; Turney 2002, 99-103.)

Seuraavissa kappaleissa tulemme käsittelemään toimintolaskennan käyttöä. Tavoitteena on kertoa kustannusten kohdentamisesta yrityksen toiminnoille, määritellä toimintoja sekä niiden kustannuksia, tuotosten määrittäminen ja kustannusobjektien yleinen määrittely sekä niille kustannusten kohdentaminen. Tulemme pyrkimään havainnoimaan toimintolaskennan käyttöä kuvien kautta, jotta toimintolaskennan teoria käytännössä avautuisi mahdollisimman hyvin. Näiden toimintolaskennan osa-alueiden kautta yritys pystyy ottamaan käyttöön toimintolaskennan omassa yrityksessä. Määrittelemällä ja analysoimalla nämä seuraavat kohdat, voivat jo toimintolaskentaa käyttävät yritykset tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Huomataan missä tilassa oma toiminta on verrattuna muihin yrityksiin. Voidaankin saada huomattavia etuja tarkastelemalla säännöllisin väliajoin omaa toimintolaskennan tilaa (Brimson 1991, 29-33; Kansikas 2007, 53-55; Turney 2002, 99-103.)

Kustannusten kohdistamisen kautta organisaatio pystyy määrittämään paremmin oman kannattavuutensa pitkällä aikavälillä. Tämä antaa myös työkaluja tuotevalikoimaan, näin ollen voidaan verrata nykyisten toimintojen sopivuutta tuotevalikoimaan. Tämän kautta on mahdollista parantaa organisaation kannattavuutta, kilpailukykyä ja markkinatilanteisiin reagoimista. Mikäli organisaatio tuntee omien toimintojensa kustannukset, on mahdollista havaita kustannussäästöjä luovat toimenpiteet. Näin toteutettuna kustannussäästöjen mahdollisia vaikutuksia on helpompi ennustaa ja määrittää etukäteen. Organisaation kustannuksilla on useita kohdistustekijöitä. Kohdistustekijöinä voidaan käyttää esimerkiksi ajallista määrittelyä sekä voidaan käyttää kuluttujen tarvikkeiden mukaista jaottelua. Tämä tapahtuu suoran arvioinnin kautta. (Brimson 1991, 32; Turney 2002, 67, 115-116)

Usein toimintojen kustannusten kohdistaminen on helppoa ja yksinkertaista. Tämä johtuu siitä, että tuotantotekijää käytetään usein vain yhdessä tuotteessa sekä tietyssä toiminnossa. Esimerkkinä tästä on tehdastyöntekijä, joka kokoaa tiettyä tuotetta. Eli hänen kustannukset menevät kokoamansa tuotteen hintaan. Kuitenkin jos työntekijä kokoaa useita eri tuotteita, tulisi hänen luomansa kustannukset jakaa näiden tuotteiden kesken. Tähän voidaan käyttää esimerkiksi ajankäyttöön perustuvaa jakamista. Näin ollen kustannukset olisivat oikein jaoteltu. (Brimson 1991,30)

Alla olevassa kuviossa 2 Kustannusten jakautuminen ajankäytön mukaan, näkyy esimerkki ajankäytöllisestä kustannusten jakautumisesta tuotteen elinkaaren aikana. Tästä huomataan miten tuotteen kustannukset kerääntyvät kumulatiivisesti ajankäytön ja kustannuksien mukaan. Kuvassa on havainnollistettu yrityksen sisäistä logistiikkaa ja tuotantoa aina ulostulologistiikkaan asti. Tästä näemme miten kustannukset kerääntyvät tuotteeseen erivaiheiden aikana. Esimerkiksi voimme havaita, että tuotanto käyttää huomattavan paljon kustannuksia, kuitenkin olematta ajallisesti erityisen pitkä. Toisaalta taas pakkauslinjalla ei käytetä kustannuksia paljoakaan, mutta ajallisesti se on aikaa vievää.



Kuvio 2: Kustannusten jakautuminen ajankäytön mukaan (Kansikas 2007, 53.)

Toimintojen määrittelyssä tarkoituksena on tunnistaa organisaation tärkeimmät tehtävät. Sen tarkoituksena on saada luotua riittävän tarkka kuva liiketoiminnoista sekä tunnistaa nämä toiminnot ja niiden aiheuttamat kustannukset. Kun lähdetään määrittelemään organisaation toimintoja, tulisi muistaa että toimintolaskennan kokeilu tai projektiluonteinen käyttö ilman selkeää päämäärää on tuloksetonta. Ilman selkeää päämäärää toteutettava projekti ei lopulta lopuksi johda mihinkään. Projektin käyttöönotossa pitää myös muistaa se, että sen käyttöönotto maksaa aina jonkin verran. Organisaation kannattaakin miettiä jo etukäteen, millälaisen hyödyn he haluavat saada toimintolaskennasta. Uuden tiedon tuottaminen voi tulla suhteettoman työlääksi ja kalliiksi, jos ei tarkastele projektin kustannus-hyöty-suhdetta. (Brimson 1991, 29; Lumijärvi ym. 1995, 25)

Silloin, kun organisaatiossa lähdetään ottamaan toimintolaskentaa käyttöön, tulisi organisaation tutkia toimintojensa kustannuksia, jotka aiheutuvat kaikista tuotannon tekijöistä. Eli toiminnon kustannuksiin vaikuttavat kaikki käytettävät tuotannon tekijät. Näitä ovat esimerkiksi koneet, kalusto, ihmispääoma, aika, logistiset toiminnot sekä tietojenkäsittelyjärjestelmät. Näiden avulla saadaan jokaiselle toiminnolle luotua realistinen kuvaus kustannuksista. Toimintojen ja suoritusten kustannusten määrittely on ensisijaisen tärkeää, koska näin saadaan toimintoihin oikeat kustannukset, jonka ansiosta toimintolaskennassa kustannusten oikea jakaminen onnistuu. (Brimson 1991, 30)

Toiminnan tuotoksen määrittelyssä halutaan tuoda esille eri toimintojen tuottama hyöty. Tämän tarkoituksena on saada selkeä kuva toimintojen laajuudesta ja niiden tuottamasta hyödystä organisaatiolle. Määrittelyssä on tärkeää myös kuvata mittayksiköt. Nämä muuttuvat välittömästi sen mukana, miten toiminnan laatu sekä koko muuttuu. Tuotosten määrittely on organisaatiolle erittäin tärkeä prosessi, koska se tukee organisaation elintärkeitä toimintoja. Suoritemitan avulla saadaan lisätietoa toiminnan laajuudesta sekä saadaan avattua toiminoista johtuvien kustannusten syy-seuraus suhdetta. (Brimson 1991, 31)

Kustannusobjekti on lähtökohta, jonka kautta organisaatio kohdistaa toimintojaan asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Kustannusobjektien tarkoituksena on antaa organisaatiolle strategista etua tiedonhallinnan kautta. Kustannusobjektit jaotellaan hierarkioihin, joita voi olla muun muassa asiakashierarkia ja tuotehierarkia. Organisaatiot harkitsevat tarkkaan sitä miten heidän kannattaisi jaotella erilaiset toiminnot tärkeysjärjestykseen. Näin syntyvän kustannusobjekti hierarkian mukaan jaotellaan resurssit toiminnoille. Hierarkian esimerkkinä voidaan käyttää asiakkaan näkökulmasta toteutettua kustannusobjekti hierarkiaa. Organisaatio voi jaotella resurssien käytön kolmeen näkökulmaan asiakashierarkiassa. Nämä ovat yksittäiset asiakkaat, kanavat ja markkina-alue. Nämä laitetaan tärkeysjärjestykseen halutun resurssikäytön mukaan, eli tärkeimmäksi katsottuun alueeseen käytetään eniten resursseja. (Turney 2002, 118)

Yleensä organisaatiot haluavat panostaa yksittäisen asiakkaan kokemaan palvelukokonaisuuteen. Tämä on haluttua, koska tällä tavalla luodaan asiakasuskollisuutta. Uuden asiakkaan hankkiminen on aina kalliimpaa ja hankalampaa, kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Hierarkian suunnittelussa tulisi myös ottaa huomioon oman organisaation menestystekijät sekä avainosaaminen. Näin toimimalla organisaatio varmistaa omien vahvuksiensa kehittymisen ja näin ollen kilpailukykyensä omilla markkinoilla. (Alhola 2008, 37-38; Turney 2002, 118)

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että kustannusobjektit ja toiminnot jaotellaan sekä tunnistetaan hierarkkisesti. Tämä tapahtuu valitsemalla oikeanlaisen toimintoajurin. Tässä on erityisen huomion arvoista se, että valitsee samantasoisen toimintoajurin kuin itse toimintokin on. Toimintojen tasoisuuteen vaikuttavat, kuinka välittömästi esimerkiksi toiminto vaikuttaa tuotteen kustannuksiin ja sitä kautta hintaan. Toimintojen ja kustannusobjektien hierarkiassa on huomionarvoista se, että toimintojen pelkkä selvittäminen ei riitä. Vaan tulisi laaja-alaisesti tutkiskella miten erilaiset toiminnot vaikuttavat muihin toimintoihin sekä organisaation kustannusrakenteisiin. Toiminnot voidaan jaotella hierarkkisesti esimerkiksi seuraavanlaisen mallin mukaan. Ensimmäiseen hierakkiin kuuluu ylläpitotoiminnot, toiseen tuote-toiminnot, kolmanteen erätoiminnot ja neljänteen yksikkötason toiminnot. (Alhola 2008, 37-38)

Ensimmäisen hierarkian toiminnot mahdollistavat organisaation toiminnan ja ne aiheuttavat normaalit ylläpitokustannukset. Nämä kustannukset eivät ole muuttuvia vaan kiinteitä kustannuksia, joten jos organisaatio poistuu niin poistuvat myös kustannukset. Toisen hierarkian toiminnoissa kustannukset riippuvat tuotettujen tuotteiden myynnistä ja lukumäärästä. (Alhola 2008, 38)

Jokaisen toiminnon resurssit ovat jaoteltu ominaisuuksiltaan erilaisiin kustannuselementteihin. Esimerkkinä voidaan pitää yritystä, jolle tulee asiakaspalautuksia. Näitä voidaan pitää asiakassuhteisiin liittyvinä kustannuselementteinä. Kustannuselementit antavat hyödyllistä tietoa, siitä mitä eri resursseja toiminnot käyttävät. Näin ollen kustannuselementit auttavat organisaatiota resurssien hallinnassa ja toiminnan tehostamisessa. Mikäli havaitaan käyttämättömiä resursseja, organisaation kannattaa tarttua toimenpiteisiin niiden poistamiseksi tai hyödyntämiseksi. ”Kustannuselementtien arvo on siinä, että ne osoittavat selvästi, mitkä resurssit tulisi poistaa tai käyttää uudelleen”.(Turney 2002, 116)

Yksittäiselle tuotteelle tai asiakkaalle laskettaessa kustannuksia, pitää ottaa huomioon eräät tärkeät asiat. Tuotteiden kustannuksia laskettaessa huomionarvoista on ottaa huomioon kummatkin tuotteen valmistukseen käytetyt osa-alueet. Näitä ovat tuotteen osat ja muut käytetyt raaka-aineet. Kuitenkin huomion arvoista on, että myös kokoonpanossa käytettävät työtunnit ja erilaiset logistiset toiminnot tulee huomioida. Asiakaskohtaisella kustannuslaskennalla pystytään arvioimaan yksittäisen asiakkaan kannattavuutta organisaatiossa. Näin ollen voidaan tarkastella jopa kokonaisien asiakasryhmien kannattavuus eroja. Asiakaskohtainen kustannuslaskenta voi paljastaa suuriakin eroja asiakkaiden välillä. Asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa kustannukset syntyvät asiakkaiden ostamien tuotteiden mukaan ja tarjotun asiakaspalvelun mukaan. (Turney 2002, 116-121)

2.5 Toimintolaskennan käyttöönottoaminen jakeluketjussa

Jakeluketjun hallinnassa voidaan käyttää toimintolaskentaa, kunhan organisaatio tietää jakeluketjunsä kustannukset. Näiden kustannusten avulla organisaatio voi käyttää toimintolaskentaa jakeluketjun analysoinnissa ja päätösten apuna. Ennen kuin voidaan todentaa organisaation kulut oikean toimintolaskennan kautta, kattava oman organisaation logististen toimintojen ymmärrys ja niiden suhteiden tunteminen on ensisijaisen tärkeää kulujen oikeanlaisen jaotteen kannalta. Organisaation tulisikin pystyä tunnistamaan kaikki suurimmat logistiset toiminnot, jotka myötävaikuttavat tuotteen / palvelun syntyyn. Yleisimmät suuret toiminnot ovat: asiakaspalvelu, kysynnän ennustaminen, varaston hallinta, materiaalin hallinta, pakkaustoiminnot, tuotetuki, tavoitteen asettaminen, ostotoiminta, logistiset toiminnot organisaatioon päin esimerkiksi kierrätys, kuljetus ja varastointi. Kaikki nämä yleiset toiminnot ovat osa jakeluketjun hallintaa. Kuitenkin kun halutaan arvioida niiden kokonaiskustannuksia, kaikki toiminnot ja alatoiminnot tulisi ottaa huomioon. Kun näiden kaikkien toimintojen väliset suhteet ymmärretään, ovat kulujen ja toimintojen väliset suhteet selkeämmät organisaatiolle. (Lin, Collins & Su, 2001, 704 - 705)

Linin ym. (2001, 702-712) mukaan toimintolaskennan käyttöönottoaminen jakeluketjussa voidaan toteuttaa seitsemän vaiheen kautta.

- Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio valitsee oikeat yhteistyökumppanit, jotka ovat organisaation jakeluketjussa elintärkeitä kumppaneita. Yhteistyökumppanit tulisivat olla sellaisia, jotka ymmärtävät organisaation tarpeet ja joilla on tarvittavaa asiantuntijuutta kustannusrakenteiden ymmärtämiseen.
- Toisena vaiheena tulee jakeluketjun analysointi. Analysoinnilla pyritään tunnistamaan organisaation kannalta tärkeimmät prosessit logistisesti ajateltuna. Prosessien tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen ne tulisi laittaa kaavioon, joka kuvastaa prosessien hierarkiaa.
- Kolmannessa vaiheessa prosessit hajotetaan aktiviteetteihin, jotta voidaan tutkia mistä toiminnoista prosessit koostuvat. Kun logistiset prosessit hajotetaan mahdollisimman moneen aktiviteettiin, pystytään luomaan parempi kuva organisaation prosesseista ja kulu rakenteesta. Näin ollen kulurakenteen koostumusta voidaan analysoida paremmin ja toteuttaa mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Jokainen tärkeä prosessi tulisi hajottaa aktiviteetteihin analysointia varten, kunnes kulujen aktiviteetti on merkityksellinen.

- Neljännessä vaiheessa tutkitaan tarkemmin prosesseista hajotettuja aktiviteetteja. Tarkoituksena on analysoida mitä resursseja aktiviteetit käyttävät. Koska toimintolaskennan tarkoituksena on tutkia kaikkien merkittävien kustannusten aktiviteetteja, jotka aikaisemmassa vaiheessa paljastettiin, kuitenkin organisaation saadakseen oikeat aktiviteettien kustannukset selville. Tulisi organisaation ensiksi löytää resurssit mitä eri aktiviteetit käyttävät. Useimmat organisaatioiden käyttämät resurssit ovat seuraavanlaisia: työvoima, materiaalit, laitteet / koneet, tilat, maa-alueet ja pääoma. Esimerkkinä aktiviteettien resurssien käytöstä, voidaan pitää rekan ajelua toimituksen yhteydessä. Tässä tapauksessa työvoimaa kuvastaa rekkakuski, laitteena hänellä on rekka ja pääomana on raha, jolla maksetaan bensa ynnä muut kulut. Itse resurssien suuruudella tai pienuudella ei ole väliä, vaan se tulisi aina sisällyttää aktiviteettien kuluihin.
- Viidennessä vaiheessa organisaation tulee selvittää aktiviteettien kokonaiskustannukset. Tämä voidaan todeta edellisen vaiheen jälkeen, jossa selvitettiin aktiviteettien resurssit ja niiden kulut. Kirjanpidon pääkirjasta tulee talousraportti, josta voidaan tarkastella kustannuksien rakentumista. Jotta tämä tieto on hyödyllistä toimintolaskennan käytössä, pitää ottaa tarkasteltavat kustannukset ja purkaa ne pienempiin tekijöihin. Näin ollen voidaan todeta aktiviteettien ja resurssien yhteistä suhdetta. Tätä kustannustietoa, jota saadaan pääkirjasta, pitää kohdistaa tietyille aktiviteeteille. Tästä voidaan pitää esimerkkinä työnteonkustannuksia, jotka jaetaan kaikkien työntekijöiden kesken ajan sekä palkan mukaan. Näin ollen pystytään määrittämään sekä löytämään jokaiselle eri aktiviteetille tulevat työkustannukset käytetyn ajan ja palkan mukaan. Kuitenkin jokaista pääkirjassa olevaa kustannusta ei tarvitse purkaa pienempiin osiin, sillä organisaation käytännöt voivat määrätä että työntekijät kirjaaavat omat työtehtävät ajallisesti oikein.
- Kuudennessa kohdassa organisaation tulee liittää kustannukset kustannusajureihin. Kustannukset ovat yleisesti ilmoitettu kustannus per tuotettu tuote. Toimintolaskennan tarkoituksena on moninkertaistaa käytetyn kustannusajurin käyttö käyttöajan mukaan, jossa aktiviteettien suorittamista tarkastellaan tuotteen yksikkökustannusten mukaan. Tämän jälkeen on mahdollista määritellä aktiviteetin kokonaiskustannukset. Kun organisaatio on määritellyt aktiviteettien kustannukset, voidaan paremmin ymmärtää tuoton potentiaali kyseisessä kustannusobjektissa.
- Viimeisessä kohdassa analysoidaan tuotteen loppukustannus kokonaiskustannusten perspektiivistä. Tässä prosessissa analysoidaan toimintolaskennasta saatua tietoa ja selvitetään ja saadaan kustannusten oikea jakautuminen. Tässä vaiheessa ei tulisi keskittyä pelkästään yhteen aktiviteettiin vaan saada tietoa kaikista aktiviteeteista.

Tämä sen takia, koska organisaation tavoitteena tulisi olla vähentää kaikkien aktiviteettien kustannuksia yhden sijasta. Jakeluketjun hallintaan tulisi käyttää kokonaiskustannusten luomaa kuvaa organisaation toiminnasta. Toisaalta yhteen asiaan keskittyminen viekin huomion pois kokonaiskuvasta. Johdon tulee löytää toteutettavissa oleva ratkaisu, joka vähentäisi kokonaislogistisia kustannuksia sekä pohtia tärkeimpiä vaihtokauppoja jotka tehdään kustannusten ja erillisten aktiviteettien välillä (Lin ym. 2001, 702 - 712.)

Alla olevassa kuviossa 3 Toimintolaskennan käyttöönottamisen vaiheet, olemme visuaalisesti kuvanneet kuinka toimintolaskennan oikeanlainen käyttöönotto toimii jakeluketjussa seitsemän vaiheen kautta. Näiden seitsemän vaiheen kautta toteutettu käyttöönotto antaa yritykselle mahdollisuuden toimia paremmin omilla markkinoillaan. Välttää myös virheitä mitä käyttöönotossa voi normaalisti ilmetä.



Kuvio 3: Toimintolaskennan käyttöönottamisen vaiheet

2.6 Toimintolaskennan soveltaminen organisaation hinnoittelussa

Soveltaessa toimintolaskennan menetelmiä tuotteen hinnoittelussa, voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä oikean hinnoittelu politiikan ansiosta, sekä organisaatio pystyy pitämään kustannukset tarkemmin hallinnassaan. Soveltaessa toimintolaskennan periaatteita hinnoittelussa, laitetaan jokainen panos tuotoksiksi hinnoittelun kautta. Kustannukset saadaan täten kohdistettua organisaation tuotteeseen tai palveluun, jota ollaan tarjoamassa kuluttajille jakeluketjua pitkin. Seuraavaksi tulemmekin määrittelemään kustannusten vaiheittaisen etenemisen tuotteen hinnoittelussa. (Bartolacci 2004, 4-5)

Vaiheita on kuusi ja ne ovat; kustannusperustan valitseminen, tuotantotekijöiden kohdistaminen, toiminnan ominaisuuksien määrittäminen ja mittaaminen, mittayksikön valitseminen, välillisten toimintojen kohdistaminen sekä toimintakohtaisten yksikkökustannusten määrittäminen. (Bartolacci 2004, 4-5)

- Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on määrittää kustannustyyli, tästä esimerkkinä voidaan pitää kustannusten jaottelua toteutuneiden ja suunniteltujen kustannusten välillä. Muita esimerkkejä ovat kustannusten aikajakson määrittäminen laskentajaksoisesti, jota voidaan pitää yhtenä vuotena. Myös tuotantotekijöiden ja elinkaaren mukaista käyttöaikaan perustuvaa luokittelua voidaan käyttää pohjana toimintolaskennalle.
- Toisessa vaiheessa otetaan huomioon tuotantotekijöiden kohdistaminen kustannusryhmien kesken. Tuotteiden reaalisesti käyttämät materiaalit ja raaka-aineet ovat perustana kustannusten vyöryttämiselle.
- Kolmannessa vaiheessa määritetään mitä toimintojen osa-aluetta mitataan. Näitä mahdollisia mittauskohteita voivat olla laatu, kustannukset sekä tuotokset. Yleisemmin mitataan laatua. Neljännessä vaiheessa määritetään mittayksikkö, joka on useimmiten raha tai volyymiperusteinen, jonka tuottamaa tietoa analysoidaan sekä arvotetaan tuotteen tuomat hyödyt.
- Viidennessä vaiheessa tarkoituksena on kohdistaa tuotteelle välilliset kustannukset kuten hallinnon ja johdon kustannukset. Useimmiten nämä kustannukset jaetaan tuotteille tasapuolisesti. Kuudennessä vaiheessa tarkoituksena on määritellä toiminnoille yksikkökustannukset, eli miten paljon maksaa esimerkiksi tuottaa yksi kappale tuotetta. Toisin sanoen tavoitteena on saada tietää tuotteen euro/yksi kappale tuotetta. (Bartolacci 2004, 4-5)

2.7 Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta

Perinteisessä kustannuslaskennassa on yleisesti laskettu kolmen erilaisen tavan mukaan. Näitä ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Näillä tavoilla on pyritty jakamaan kustannukset eri kustannuspaikoille tasaisesti, ottamatta huomioon oikeaa käyttöä. (Alhola 2008, 11)

Perinteisen kustannuslaskennan ongelmana on nykypäivänä se, että se ei vastaa enää ollenkaan organisaatioiden odotuksia. Laskennan perusongelmaksi muodostuu luotettavan tiedon vähyys, jota pitäisi saada tuotantolinjoista, markkinasegmenteistä sekä asiakkaista. Toinen perusongelma on kustannusten jakaminen eri toimintojen välillä. Perinteisessä kustannuslaskennassa ne kasataan liian isoihin segmentteihin ja näin kustannusten jakautuminen ei ole ollut realistista. Kaikkia kustannuksia myöskään ei oteta huomioon perinteisessä kustannuslaskennassa, joten organisaation kustannustiedot ovat vääristyneitä. Perinteinen kustannuslaskentajärjestelmän pitäisikin olla myös enemmän tulorientoituneita, mutta se onkin funktionaalisesti orientoitunutta. Toimintolaskenta kehitettiin, koska haluttiin saada parempaa ja varmempaa tietoa kustannusten laskemiseen, jotka tulevat työvoimasta, materiaalista ja muista yleiskustannuksista. Laskelmien tuloksina onkin havaittu, että jotkut asiakkaat ovat organisaatiolle kannattavampia kuin toiset. Toimintolaskennan tarkoituksena olikin saada perinteisen kustannuslaskennan epäkohdat kuntoon. (Kansikas 2007, 40-41)

Voidaankin katsoa, että toimintolaskennalla päästään lähemmäksi tuotteen oikeaa kysyntää, yleensä noin 5-10 prosentin päähän toteutuvasta tuotteen kysynnästä. Kun taas perinteisellä kustannuslaskennalla voidaan epäkurantteja laskentakaavoja käyttämällä saada täysin väärä kysynnän ennustamisen tulos, se voi olla jopa 200 prosenttia väärässä toteutuneesta kysynnästä. (Stock & Lambert 2001, 644)

Perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna toimintolaskenta kertoo tarkasti organisaation toimintojen kustannukset ja niiden suorituskyvyn. Toimintolaskenta kertoo myös, miten eri kustannukset jaetaan toiminnoille niiden käyttämien resurssien mukaan. Tämän jälkeen toimintojen kustannukset vyörytetään erilaisille laskentakohteille, kuten asiakkaille ja tuotteille. Kolmantena asiana, mitä perinteinen kustannuslaskentajärjestelmä ei ota huomioon on kustannusajurit, jonka tarkoituksena on tuoda esiin toimintojen perussyyt ja mistä ne aiheutuvat. Toimintolaskennan ansiosta organisaation välittömät työvoimakustannukset ovat vähentyneet. Tämän kautta organisaatiossa on lisääntynyt automatisoitujen koneiden yleiskustannukset. Kun markkinointi-, suunnittelu-, ja myyntikustannukset ovat myös lisääntyneet. Voidaankin todeta, että toimintolaskennan ansiosta organisaation yleiskustannukset ovat kasvaneet välittömien työvoimakustannusten laskiessa. (Kansikas 2007, 40-41)

3 Jakeluketjusta

Seuraavassa teoriaosuudessa tulemme käsittelemään jakeluketjun hallintaa ja perusteita. Tutkimme tarkemmin organisaation jakeluketjun hallintaa asiakkaiden sekä sidosryhmien välillä. Jakeluketjuun kuuluvat tilaus, pakkaaminen, kuljetus, varastointi sekä toimintojen ekologisuus. (Sakki 2003, 10-11)

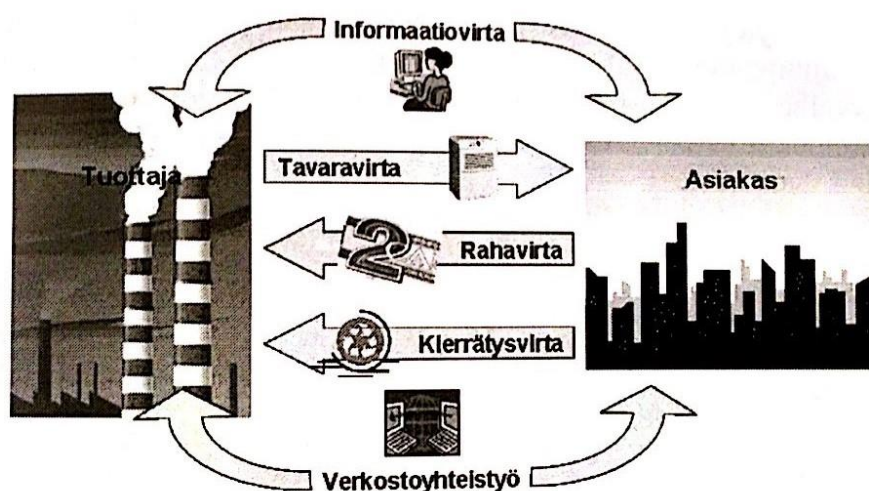
Tarkastelemme viimeisessä luvussa toimintolaskennan ja jakeluketjun välistä yhteyttä, sekä sitä miten toimintolaskenta voi auttaa organisaatiota tehostamaan jakeluketjua. Näin ollen pystytään luomaan toiminnoista entistä kustannustehokkaammat. ”Menestyvän liiketoiminnan toteuttamiseen tarvitaan aina monipuolista osaamista. Sen avulla pystytään tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat juuri nyt tarvitsevat ja haluavat hankkia”. (Sakki 2003, 11)

3.1 Jakeluketjun logistiset virrat

Jakeluketjun logistisiin virtoihin kuuluvat materiaalivirta, informaatiovirta, rahavirta, kierrätysvirta sekä verkostoyhteistyövirta. Nämä virrat muodostavat jakeluketjun koko logistisen profiilin. Ymmärtämällä jakeluketjun erilaisia virtoja voidaan kehittää organisaation toimintaa virtaviivaisempaan suuntaan. Jakeluketjun virrat sisältävätkin yrityksen logistisen ajattelun perusteen ja logistiikan käsitteenä. Logistiset virrat pitävätkin sisällään organisaation koko logistisen rungon. Sen myötä organisaatio saakin paremman hyödyn käyttäessään logistisia virtoja logististen toimintojen kehittämisen perusajatuksena. Logististen toimintojen kehittämisen tuomina hyötyinä voidaan pitää paikkahyötyä, aikahyötyä sekä omistushyötyä. (Hokkanen ym. 2011, 14- 17)

Logistisen toiminnan keskeinen lähtökohta on parantaa virtojen kiertonopeutta, ja näin vähentää sitoutuneen pääoman määrää sekä tehostaa toimintaa entisestään. Nopeutuneet kiertonopeudet parantavat myös organisaatioiden riskinsietokykyä, ja näin ollen poistavat toimintaan sisältyviä epävarmuuksia. Toisaalta virtojen ja varantojen tunnistaminen sekä niiden hallinta auttaa tehostamaan organisaation toimintaa kuin myös parantamaan kustannustehokkuutta. (Karrus 2003, 28)

Informaatiiovirta on yrityksen logistisista virroista tärkein sen toimintaa kuvaa alla oleva kuva 4 Logistiset virrat. Sen toimintoina on toimia kaksisuuntaisena väylänä tuottajan ja asiakkaan välillä. Informaatio virrassa tuottaja voi ottaa yhteyttä potentiaaliin asiakkaisiin markkinointitutkimuksen kautta. Asiakas taas ottaa yhteyttä tuottajaan tutuimmin keinoin, kuten sähköiset viestintä työkalut sekä fyysinen kontakti. Informaatiiovirta yhdistää kaikki jakeluketjun toimijat toisiinsa ja auttaa tiedon välityksessä eri toimijoiden kesken. Informaatiiovirta onkin tietoa jakava elin yrityksen logistiikassa, sen tärkeimpänä tarkoituksena on kertoa tuotteista, kysynnästä, materiaaleista, aikatauluista, ongelmista, kustannuksista, varaston tasosta ja saatavuudesta. (Hokkanen ym. 2011, 14; Waters 2009, 20)



Kuva 4: Logistiset virrat (Hokkanen ym. 2011, 15)

Informaatiiovirta myös tukee materiaalivirtaa, sillä jokaiseen pakkaukseen sekä tuotteeseen tehdään merkintä seurantaan varten. Näin ollen tiedetään missä tuotteet liikkuvat sekä miten niiden toimitus etenee. Esimerkiksi pakkauksiin on laitettava tieto niiden sisällöstä, määränpäästä sekä lähettäjistä. (Ritvanen ym. 2011, 22)

Iso osa informaatiovirrasta on hankintojen ja asiakastilauksien hallintaa. Organisaatio tarvitsee informaatiovirtojen tietoja pystyäkseen suunnittelemaan tulevia tilauksia sekä kysyntää hyvissä ajoin. Oikean tiedon hallinnan avulla voidaankin luoda kilpailu etua ja välttyä turhilta varastointi kuluilta virheostamisen takia. Myös turhat kuljettamisen kulut vähentyisivät ja turhaa hankintatyötä ei tulisi tehtyä. (Sakki 2009, 22)

Mangan, Lalwanin ja Butcherin(2008, 103-105) mukaan informaatiovirran toimintaa voidaan tehostaa ottamalla laajasti käyttöön monta erilaista informaatioteknologiaa. Tämänlaisia teknologisia ratkaisuja ovat muun muassa tilaus-toimitusprosessin siirtäminen uusien tietojärjestelmien piiriin sekä tehostamalla etenkin asiakkaille suuntautuvan tiedon kulkua. Informaatiovirran teknologialistaminen tarjoaa seuraavia etuja organisaatiolle:

- asiakaslähtöisen toimintatavan tehostaminen
- ajankäytön parantuminen
- aikataulujen luotettavuuden paraneminen
- lyhempi suunnittelu aikajakso
- kestävämmät ja luotettavammat yhteistyösopimukset
- jakeluketjun tehokkaampi synkronointi ja koordinointi
- tehostunut hallinnointi
- integroidut informaatio järjestelmät (Mangan ym. 2008, 103-105)

Materiaalivirran tarkoituksena on kuvata organisaation fyysisten tavaroiden kuljetusta, sekä niiden varastoimista. Kuitenkin materiaalivirtaan sisältyy aineettomat palvelut, kuten hieronta. Silti perinteisessä logistiikassa materiaali aina sitoutuu palveluun, esimerkiksi lehden jakaminen, jossa palvelua tuottaa posteljooni ja materiaalina toimii itse lehti. Fyysinen materiaalivirta tapahtuu aina asiakkaan suuntaan. (Hokkanen ym. 2011, 14; Sakki 2009, 22)

Hyvin hoidettu materiaalivirta organisaatiossa parantaa toimitusaikoja sekä luo asiakastyytyväisyyttä. Asiakkailla on myös muita vaatimuksia, kuin toimitusaikojen täsmällisyys, myös virheettömyys kuljetuksessa sekä pakkaamisessa ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta reklamaatioita ei synny. Sillä reklamaatio syö tuotteen katteen melkein kokonaan pois, tästä johtuen yrityksen tulos laskee huonosti johdetun materiaalivirran seurauksena. (Hokkanen ym. 2011, 14-15; Ritvanen ym. 2011, 22; Sakki 2009, 23)

Materiaalivirran optimointia tavoitellessa tulee ottaa huomioon varaston merkittävä rooli materiaalivirtojen sujuvuuden kannalta. Jotta materiaalivirtojen toiminta olisi sujuvaa sekä joustavaa, tulee organisaation keskittää varastointi toimintonsa varastomanagerin vastuulle, joka tasapainoilee juuri sillä hetkellä haluttujen varastoarvojen kanssa. Sillä kaikkia varastoarvoja ei voida samaan aikaan saavuttaa; asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus sekä alhaista varastotasoa. (Richards 2011, 28)

Kuljetusvälineet ja menetelmät ovat vuosien saatossa kehittyneet tehokkaammiksi ja luotettavimmiksi. Kuitenkaan kehitys ei ole ollut yhtä dramaattista kuin informaatiovirran tietojärjestelmissä. Tavaroiden fyysinen läsnäolo aiheuttaa edelleenkin organisaatioille suuria kuluja, sillä tavaraa täytyy siirrellä paikasta toiseen. Varastoiminen myös vie tilaa ja on erittäin kallista, etenkin jos tuote on nopea kausituotteen kaltainen sykleittäin vaihtuva tuote. Esimerkiksi vuosittain uudistuvat vaatemallistot. Materiaalivirran toiminnoissa myös kaluston ja henkilöstön tarve sekä merkitys korostuvat organisaation tuloksen kannalta. Rahavirta on organisaation toiminnan elinehto. Ilman sitä organisaatio ei voisi toimia, sillä rahavirta tuottaa kaiken organisaation tarvitseman pääoman. Rahavirtaan sisältyvät asiakkailta saatavat maksut sekä muilta saatavat pääomat. Näitä pääomia ovat pankeilta saatavat lainat sekä sijoittajilta saadut pääomat. Yleensä vieraspääoman käyttö menee yrityksen toiminnan kehittämiseen ja investointien hankintaan. (Hokkanen ym. 2011, 14; Sakki 2009, 23)

On kuitenkin erittäin tärkeää, että rahavirta käytetään sekä hallitaan organisaatiossa ammatillisin ottein. Sillä yritys voi olla vaikeuksissa huonon rahanhallinnan takia, vaikka rahavirta olisi positiivinen. Rahavirta onkin hyödyllinen tarkastelun kohde ulkopuolisille sijoittajille, sillä sen hallinnointi antaa kuvan yrityksen toiminnasta. Mikäli yrityksen varat ovat pitkään sidottuna toimintaan, on se yritykselle haitallista, sekä tehotonta. Tällä tavalla toimiminen myös tarkoittaa sitä, että sijoittajilta joudutaan pyytämään enemmän pääomaa yrityksen toimintaan kuin oikeanlaisella rahavirran hallinnalla tarvittaisiin. (Mangan ym. 2008, 171)

Tyypillinen organisaation sisäisen rahavirran kuvaus on seuraavanlainen. Organisaation tulee hankkia ulkopuolista rahoitusta (lyhyt/pitkäaikainen laina.) tai omaa pääomaa. Nämä varat kerätään yhteen josta saadaan organisaation toiminnan mahdollistava pääoma. Tämän jälkeen pääomasta maksetaan osakkeiden pääoma sillä osakeyhtiö voidaan perustaa sen saatua riittävä pääoma (Oyj 80 000 €, Oy 2500 €.). Sitten organisaatio joutuu maksamaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset, kuten palkat ja raaka-aineet. Seuraavaksi rahavirta siirtyy tuotantoon, jossa kustannukset jakautuvat eri kustannusajureille. Tämän jälkeen valmiin tuotteen myyminen tuottaa rahavirtaa asiakkaalta organisaatiolle. Tästä syntyy voittomarginaali, josta maksetaan mahdolliset verot ja korot pois. (Mangan ym. 2008, 172)

Logistisessa ketjussa rahavirta liikkuu asiakkaalta tuottajalle. Eli rahavirta toimii materiaalivirran kanssa yhteydessä maksuehtojen puitteissa. Tehostamalla materiaalivirran toimintaa saa asiakastuotteensa aikaisemmin ja näin ollen tuottajalle tulee maksu nopeammin. Tämän kautta varastonkiertonopeus suurenee ja varastoon sitoutuneen pääoman määrä vähenee. Nopeutuneella kiertonopeudella on suuri vaikutus organisaation kannattavuuteen. (Sakki 2009, 23)

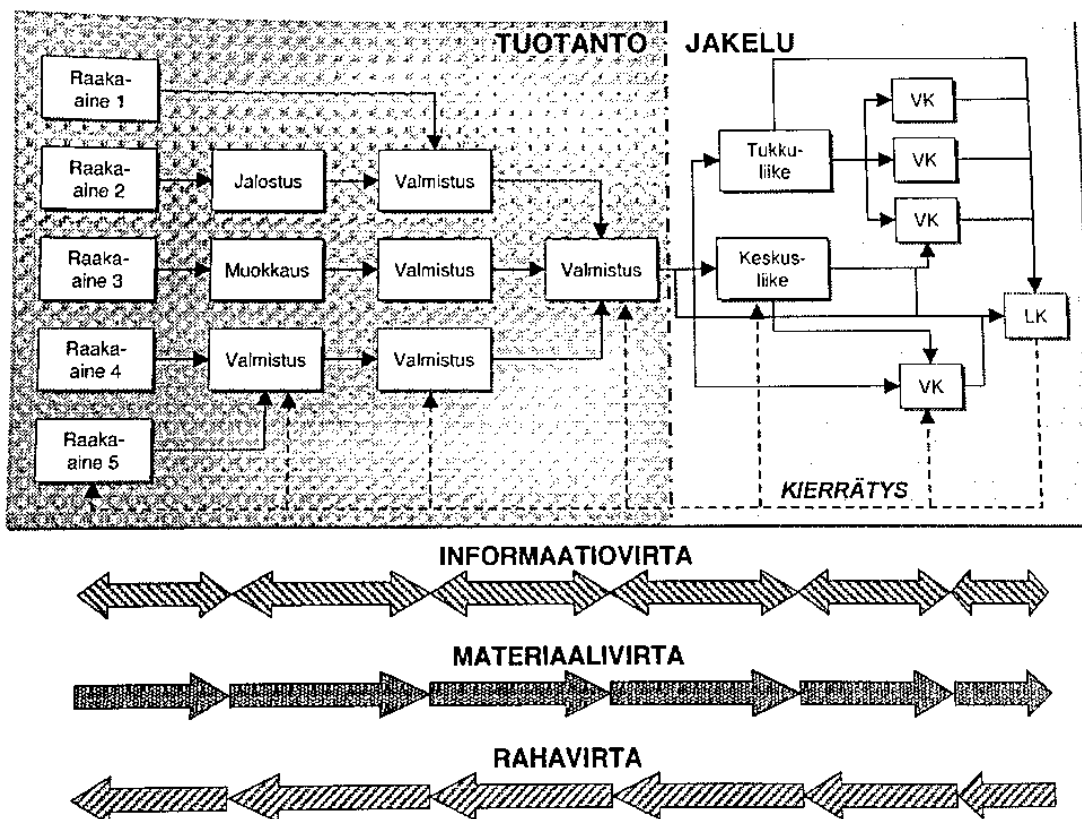
Kierrätysvirralla tarkoitetaan asiakkaalta tuottajalle tulevaa vanhentuneiden tuotteiden virtaa. Tämä on kestävä kehityksen mukaista toimintaa, jossa tarkoituksena on taata luonnonmateriaalien riittäminen tulevien sukupolvien tarpeisiin. Materiaalien kierrätys säästää huonevia materiaaleja sekä materiaalien tuottamiseen tarvittavaa energiaa. Maailmalla nykyisin vallitsevan kierrätyspolitiikan mukaan kaikki mahdollisesti kierrätettävä materiaali tulisi kierrättää sekä ohjata uusiokäyttöön. Suomen taloudessa 1990-luvulla tapahtuneen laman seurauksena nousi kierrätys arvoon arvaamattomaan. Tuotteilta vaadittiin pitkäikäisyyttä sekä etenkin helppohoitoisuutta. Kansainvälisillä sopimuksilla oli asiaan vaikutusta ja kierrätys nousikin suuren kansan tietoisuuteen. Kuitenkin pitkälle teollistuneissa maissa, kuten Suomessa, on kierrätyksen merkitys heikentynyt korkean ostovoiman sekä kertakäyttökulttuurin takia. Kuluttajat ostavat uuden tuotteen mieluummin kuin ratkovat vanhan ongelmia, tuotteet ovat tämän seurauksena entistä lyhytikäisempiä. (Hokkanen ym. 2011, 14 - 15, 284 - 286)

Organisaation vastuu tuotteistaan ei lopu kuitenkaan tuotteen myymiseen vaan organisaatio joutuu pitämään huolta toimitetuista tuotteista, mikäli ne hajoavat. Tällöin ne pitää hakea takaisin korjattaviksi. Tällä tavalla toimiminen on kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Kestävä kehityksen avulla yritys voi luoda itselleen parempaa imagoa, joka omalta osaltaan auttaa yritystä saavuttamaan sekä uusia asiakkaita ja saa positiivista näkyvyyttä valtamedioissa sen ympäristöystävällisen toimintansa takia. (Waters 2009, 20)

Kierrätysvirran esimerkkinä voidaan käyttää suomalaisille tuttua pullojen kierrätystä. Asiakas ostaa virvoitusjuoman ja palauttaa sen käytön jälkeen kauppaan panttia vastaan. Jakeluauto tulee hakemaan tyhjät pullot paluumatkallaan tehtaalle, missä pullot pestään ja laitetaan uusiokäyttöön. Kuitenkin kaikilla pulloilla on tietty määrä, mitä ne kestävät kierrätystä, minkä jälkeen ne murskataan ja käytetään sekundäärikierrätyksessä joihinkin toisiin tuotteisiin. Esimerkki tapausta kutsutaan primäärikierrätykseksi. Siinä kierrätettävän tuotteen tarkoituksena on palauttaa se samaan käyttöön kuin aikaisemminkin. Kuitenkaan aina kierrätettävä tuote ei päädy samaan käyttötarkoitukseen, kuten esimerkiksi käytetyt autonrenkaat joista valmistetaan räjäytysmattoja työmaille. Tämän kaltainen kierrätys on sekundaari kierrätystä (Hokkanen ym. 2011, 284 - 285.) Mikäli kierrätettävä tuote esimerkiksi murskataan ja sen jälkeen kierrätetään vastaavaksi tuotteeksi, on tämä kierrätys suljettua kierrätystä. Jos murskasta valmistetaan uusi tuote, on se silloin avointa kierrätystä. (Hokkanen ym. 2011, 284 - 285)

Verkostoyhteistyö syntyi 1980-luvulla, kun havaittiin että kaikkia tuotteita ei ole kannattavaa tuottaa itse vaan taloudellisesti kannattavampaa onkin toimia yhteistyössä toisen yrityksen kanssa. Näin ollen kummallekin organisaatiolle tulee synergia etuja. Verkostoyhteistyötä on kahdenlaista; vertikaalista ja horisontaalista yhteistyötä. Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan integraatiota organisaatioiden kesken yhteisen edun tavoittelemisen vuoksi. Tämänlaisia horisontaaleita verkostoyhteistyöitä ovat esimerkiksi autotehtaiden ja lentoyhtiöiden väliset liittoutumat ja fuusiot. Verkostoyhteistyö onkin kahden tai useamman yrityksen yhteistyötä joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti yhteisen edun tavoittelemista. (Hokkanen 2011, 15)

Alla olevassa kuvassa 5 Yrityksen tuotanto ja jakelu, olemme pyrkineet kuvaamaan visuaalisesti yrityksen koko logistista tuotantoketjua. Kuvassa näkyvät kaikki yllämainitut virrat toiminnassa informaatiiovirrasta kierrätysvirtaan. Yrityksen tuotanto lähtee raaka-aineiden hankinnasta, jonka jälkeen yritys jalostaa, muokkaa ja valmistaa sitä. Valmistuksen jälkeen alkaa yrityksellä jakeluvaihe. Tässä vaiheessa yritys kuljettaa valmistamansa tuotteen tukkuliikkeisiin, keskusliikkeisiin sekä vähittäiskauppoihin (VK). Loppukäyttäjä (LK) ostaa yrityksen valmistaman tuotteen vähittäiskaupoista. Loppukäyttäjä voi kierrättää tuotteen (muun muassa palautuspullot) takaisin kauppoihin.



Kuva 5: Yrityksen tuotanto ja jakelu (Hokkanen ym. 2011, 15-22).

3.2 Jakeluketjun hallinnan perusteet

Jakeluketjulla tarkoitetaan toimintoja joiden tarkoituksena on muuttaa raaka-aineet ja resurssit kohderyhmän haluamiksi lopputuotteiksi. Materiaali-, tieto- sekä rahavirratt ovat keskeisessä osassa jakeluketjun käsitettä. Jakeluketju kulkeekin yhteen suuntaan; raaka-aineista lähtien kuluttajan suuntaan. Ennen kuin jakeluketju aloitetaan, tarvitaan kysyntää, jotta organisaatio näkee tarpeelliseksi lähteä valmistamaan sekä toimittamaan kyseisiä tuotteita (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 9; Sakki 2003, 20.)

Laajasti ajateltuna jakeluketju voidaan luonnehtia yritysten sarjaksi, jotka ovat yhteistyössä tuottaakseen tuotteita sekä palveluita loppukäyttäjille. Nämä muodostavatkin verkoston keskenään saadakseen maksimaalisen hyödyn yhteistyön kautta. (Lambert, Garcia-Dastugue & Croxton 2008, 114)

Voidaankin ajatella, että jakeluketjun tarkastelulla sekä kehittämisellä voidaan vähentää omaan yritykseen kohdistuvia uhkatekijöitä sekä riskejä. Sillä jakeluketjun hallinnalla on suora vaikutus koko yrityksen toiminnan toteutumiseen sekä paranemiseen. (Lambert ym. 2008, 114)

Organisaation jakeluketjun toiminnot voidaan jakaa kolmeen eriävään kategoriaan. Näitä ovat hankintatoiminnot, sisäiset toiminnot sekä asiakastoiminnot. Jokaisella kategorialla on omat tärkeät toimintonsa jotka kuvastavat kunkin toiminnon roolia organisaation jakeluketjussa. Hankintatoiminnoilla tarkoitetaan erilaisia raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankintaa sekä niihin liittyviä alihankintoja. Hankintatoiminnot ovatkin valmistavien organisaatioiden jakeluketjun alku, josta lähdetään kehittämään puolivalmisteita sekä valmiita tuotteita. Hankintatoiminnoissa onkin erittäin tärkeää ottaa huomioon kustannukset, jotta valmistettavan tuotteen lopullinen hinta ei muodostu liian korkeaksi. Toisaalta yhteistyö muiden toimittajien kanssa korostuu hankintatoiminnoissa. Ritvasen ym. (2011, 32-35) mukaan ”Hankintatoimen tehtävänä on hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla riittävä palvelutaso on turvattava”.

Yrityksen hankinnat voidaan luokitella kahteen eri osaan ja ne ovat epäsuorat ja suorat hankinnat. Suorien hankintojen tarkoituksena on tukea yrityksen päätuotetta tai antaa paras mahdollinen tulos palvelun tuottamiseen. Näitä hankintoja ovat mm. komponentit sekä raaka-aineet. Epäsuoria hankintoja ovat taas erilaiset tuotannolliset hankinnat, kuten varaosat, toimistotarvikkeet ja turvavälineet. Näitä kutsutaan niin sanotusti MRO - hankinnoiksi (Maintenance, Repair ja Operating.) Hankintakustannuksista noin 60 % tulee suorista hankinnoista

ja loput ovat epäsuoria hankintoja. Hankintojen tärkeyttä ei tulisi väheksyä, nimittäin hankinnat omaavat erittäin suuren osan yrityksen liikevaihdosta, se voi olla jopa 60-70 prosenttia. Jo muutamien prosenttienkin säästö hankinnoissa voi tuoda yritykselle kustannussäästöjä huomattavia summia. Hankintatoimintojen jälkeen jakeluketjun vaiheena ovat sisäiset toiminnot, jotka kuvastavat organisaation sisäisiä toimintoja, joihin sisältyvät niin itse valmistus kuin myös varastointi. Organisaation tuleekin ottaa huomioon sisäisiä toimintoja suunnitellessaan onko organisaatio puolivalmisteiden valmistaja vai ostetaanko valmiita tuotteita varastoon, jolloin toimitan tukkukauppa tyylisesti. Sisäisiin toimintoihin sisältyy myös valmistettavien tuotteiden raaka-aineiden varastointi. (Ritvanen ym. 2011, 33-36, 80)

Varastoinnin tekee tarpeelliseksi toiminta joka vaatii tuotteiden jatkuvaa saatavuutta kuten raaka-aine varastointi. Muita syitä varastojen pitämiseen ovat; tuotteiden korkea valmistusaika, jolloin valmiita tuotteita pidetään varastossa heti valmiina, tuotteet omaavat korkean kuljetus sekä ostohinnan, jolloin ei ole kannattavaa ostaa pienissä erissä, valmistuserän ollessa suurempi kuin menekki tai tuotannossa on pullonkaula. Varaston avulla voidaan myös taata omien asiakkaiden tyytyväisyys nopeiden toimitusten ansiosta, omien toimittajien mahdollinen epäluotettavuus kysymys voidaan ratkaista varastoinnilla. Varastointi antaa lisäksi mahdollisuuden suurien tavaravalikoimien pitämiseen sekä mahdollisuuden palvella suuriakin asiakassegmenttejä. (Karhunen, Pouri & Santala 2008, 302-303; Ritvanen ym. 2011, 80)

Varastoinnin tarpeellisuuden määräävätkin pitkälti yrityksen tarpeet. Halutaanko pitää tiettyjä tuotteita jatkuvasti saatavilla sekä tietää, onko tuotannossa mahdollisia pullonkauloja, jotka tekevät välivarastoinnin tarpeelliseksi. Varastoinnin tarpeellisuutta voidaan vähentää minimoimalla tuotannon pullonkaulat ja virtaviivaistamalla yrityksen tuotanto huippuunsa JIT periaatteen mukaan. Yrityksen tulisi miettiä tarkoin mitä tuotteita halutaan pitää jatkuvasti saatavilla, turhat jatkuvasti saatavilla olevat tuotteet luovat ylimääräisiä kustannuksia jo valmiiksi kustannusherkkään jakeluketjuun. Jakeluketjun eri vaiheissa tavoitteena onkin pitää varastot mahdollisimman pieninä, jotta yrityksen pääomaa ei sitoutuisi liikaa varastoissa oleviin tuotteisiin/raaka-aineisiin. (Ritvanen ym. 2011, 79)

Viimeisenä vaiheena organisaation jakeluketjussa on asiakastoiminnot, jotka pitävät sisällään kuluttajiin liittyvät toiminnot. Näitä ovat esimerkiksi jakelu, tuotteiden varastointi myymälässä, yrityskauppa sekä tietenkin kuluttajille suunnattu myynti. Organisaation kannalta asiakastoiminnot ovat elintärkeitä, sillä asiakastoiminnot ovat suoraan yhteydessä kuluttajiin, jotka luovat organisaation rahavirran. (Pajarinen 2010, 6; Ritvanen ym. 2011, 80)

Tavallisin tavaravirran toimitus tapahtuu asiakkaille Suomessa erilaisten kuljetustoimijoiden kautta. Useimmiten tavara liikkuu Suomen sisällä rekkojen avulla. Kuljetuksessa käsitellään tuotteiden ja tavaroiden siirtämistä fyysisesti. Suomen elintarviketeollisuudessa se voi tarkoittaa kaikkea maidon ja lihatuotteiden välillä. Joten on elintärkeää ottaa kuljetuksessa huomioon, miten saavutetaan paras mahdollinen lopputulos, jotta asiakas olisi tyytyväinen toisessa päässä jakeluketjua (Ritvanen ym. 2011, 106.)

Toimintaympäristön vaikutus pitää ottaa huomioon kuljetuksissa. Tärkeimpiä asioita mitkä vaikuttavat kuljetuksessa, ovat talousmaantieteelliset ja maantieteelliset tekijät. Talousmaantieteellisiin tekijöihin kuuluu sellaisia asioita, kuten infrastruktuuri, tavaravirtojen lajit ja määrät. Maantieteellisiin tekijöihin vaikuttavat sijainti ja ilmasto-olosuhteet. Suurimmat haasteet mitkä liittyvät kuljetukseen ovat väyläverkkojen kunnossapitoon liittyvät ongelmat ja sen kautta ylläpitoon. Väyläverkkoihin kuuluu satamat, ratapihat ja lentoasemat. Kuljetusten hoitamista vaikeuttavat myös vaikeat olosuhteet talvella ja myös ääriolosuhteisiin sopeutuminen.

Alla olevassa taulukossa 1 Jakeluketjun rakenne, näkyy yrityksen eri toiminnot. (Ritvanen ym. 2011, 107.) Kuvassa näkyy miten yritys yleensä jaottelee toiminnot kolmeen eri kategoriaan. Toiminnot ovat jaoteltu hankinta-, sisäiset- ja asiakastoiminnot. Hankintatoimintoihin sisältyy muun muassa raaka-aineiden hankinta sekä alihankinta. Sisäiset toiminnot sisältävät valmistuksesta lopputuotteiden varastointiin. Asiakastoimintoihin sisältyvät kaikki asiakkaisiin liittyvät toiminnot, kuten jakelu ja myynti.

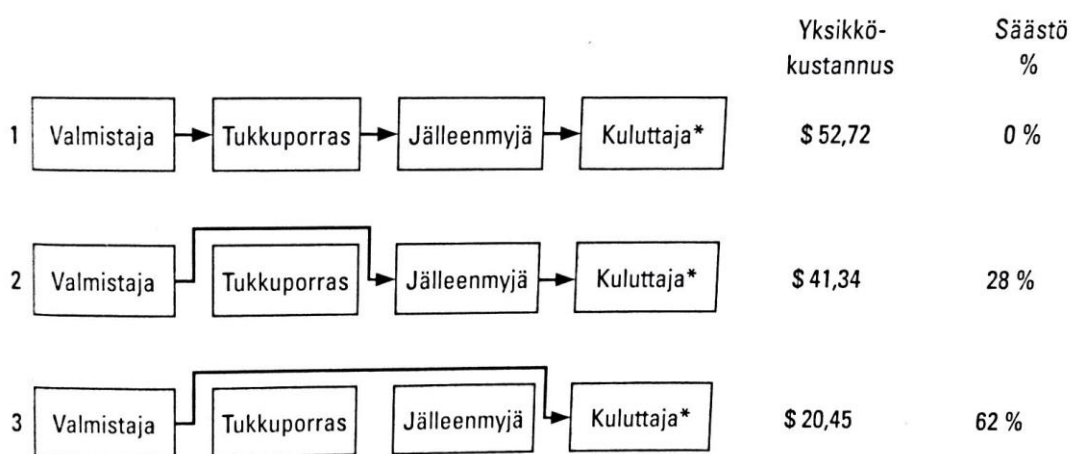
HANKINTATOIMINNOT	SISÄISET TOIMINNOT	ASIAKASTOIMINNOT
- raaka-aineiden hankinta	- valmistus	- jakelu
- tuotantotarvikkeiden hankinta	- palvelut	- väliavarastointi
- tuotantoaineiden hankinta	- raaka-aineiden varastointi	- tuotemyynti (yritys)
- komponenttien hankinta	- tuotantotarvikkeiden varastointi	- tuotemyynti (loppuasiakas)
- varaosien hankinta	- tuotantoaineiden varastointi	
- alihankinta	- komponenttien varastointi	
	- varaosien varastointi	
	- puolivalmisteiden varastointi	
	- lopputuotteiden varastointi	

Taulukko 1: Jakeluketjun rakenne (Pajarinen 2010, 6.)

3.3 Tilausjakeluketjun mahdollisuudet

Jakeluketjussa tuotteen kustannukset nousevat seitsemän prosenttia joka kerta, kun se menee eri toimijoiden läpi. Toimijoita ovat esimerkiksi valmistaja, tukkuporras, jälleenmyyjä ja loppukäyttäjä. Näistä jokainen vaihe lisää kustannuksia edellä mainitun seitsemän prosenttia. Tämä tarjoaakin mahdollisuuden karsia kustannuksia tehokkaasti yksinkertaistamalla jakeluketjun toimintaa. (Inkiläinen 2009, 28-29)

Alla olevassa kuviossa 4 Jakeluketju, havaitaan kustannuksien pienenevän sitä mukaan, kun jakeluketjussa vähenee toimijoiden määrä. Ensimmäisessä kohdassa on mukana kaikki osapuolet ja ne muodostavat perinteisen jakeluketjun. Kuitenkin jos toimitaan kolmannen esimerkin mukaan jossa toimitaan nykyaikaisella valmistajalta suoraan kuluttajalle tasolla, voidaan kustannuksia laskea huomattavasti. Tässä tapauksessa kustannukset laskevat jopa kuusikymmentä prosenttia. Perinteisesti Suomalaisissa vähittäiskaupoissa kustannuksista 40-60 prosenttia tulee jakeluketjun erilaisista kustannuksista. Kolmannen esimerkin mukainen toimintatavan omaksuminen voikin aiheuttaa huomattavia kustannussäästöjä tällä saralla. Yrityksien tulisi kiinnittää huomiota omien jakeluketjuiensa kustannustehokkuuteen sekä niiden antamaan lisäarvoon. (Inkiläinen 2009, 28-29)



Kuvio 4: Jakeluketju (Inkiläinen 2009, 28-29.)

Organisaation logistiset toiminnot kattavat keskeisimmät osat tilaus-toimitusprosessissa. Toimintoihin lukeutuu muun muassa kuljettaminen, tavaroiden käsittely ja varastoiminen. Logistiset toiminnot eivät kuitenkaan toimi ilman informaatiota, tätä tietoa tuottavat jakeluketjun hallinta. Tähän informaatioon sisältyvät tilausten välittäminen sekä niiden sisältyvän informaation käsitteleminen. (Sakki 2011, 21)

Yrityksen sisäinen jakeluketjun hallinta lähtee siitä, kun asiakkaalta tulee impulssi tilauksista ja tämän jälkeen organisaatio välittää tiedon tavarantoimittajille. Näin ollen yritys hallinnoi tuotteen koko jakeluketjua. Yrityksen sisällä jakeluketju kattaa monen eri osaston henkilökunnan kautta, joten on elintärkeää, että henkilöstö on osaavaa ja tietää miten toimia. Henkilöstön kannattaakin olla tiiviissä yhteistyössä muiden osaston kanssa. (Sakki 2011, 21)

Jakeluketjun hallinnan apuna tärkeimpänä työkaluna on logistiikkastrategian määrittäminen. Logistiikkastrategia tarkoittaa strategiaa jonka avulla linjataan organisaation toimintaa jota suunnitellaan usean vuoden aikajänteellä. Tärkeimpinä prosesseina strategian toteuttamisessa on organisaation erilaisten järjestelmien sekä prosessien suunnittelu ja niiden toteuttaminen. Logistiikkastrategian suunnittelussa tulisi ottaa myös huomioon toiminnan valvonta ja ohjaus. (Ritvanen ym. 2011, 140-141)

Logistiikkastrategian tavoitteena on purkaa turhia toimintoja sekä vaihteita, näin ollen saavutetaan parempi kustannustehokkuus sekä kannattavuuden parantuminen. Logistiikkastrategia antaa myös keinoja asiakkaiden kokeman palvelun parantamiseen, sillä turhien toimintojen karsiminen parantaa asiakkaan kokemaa rahalle saamaansa vastinetta. Tavallisimpia kohteita kustannussäästöille ovat olleet varastointi- ja kuljetuskustannusten karsiminen. Hyvänä esimerkkinä Ritvasen ym. mukaan on yritysten tuotteiden kuljettaminen suoraan asiakkaalle sekä yhteisvarastointien käyttäminen. Organisaation kannalta tärkeimpiä strategisia päätöksiä ja ajattelumalleja ovatkin varastojen sijainnin tarkkamäärittäminen, varastointi politiikan selkeä määrittäminen, ulkoistettavien toimintojen pohtiminen sekä kannattavimpien kuljetusteiden/muotojen valinta. Kaikissa näissä päätöksissä tulisi ensisijaisesti pohtia ratkaisuja oman organisaation yksilöllisen rakenteen mukaan, harvoin löytyy kahta samanlaista organisaatiota. (Ritvanen ym. 2011, 141)

Ritvasen ym. (2011, 141) mukaan logistiikkastrategiassa tulisi käsitellä ainakin seuraavat kohdat:

- ”logistiikan nykytila (hankinta, varastointi, kuljetus ja jakelu, paluulogistiikka, jakeluketjunhallinta.)
- menestystekijät, tavoitteet ja päämäärät (asiakkaat, tuotteet, palvelutaso, ulkoistaminen.)
- johtaminen ja organisointi (suhteet tavarantoimittajiin ja verkostokumppaneihin.)
- strategian toteuttaminen käytännössä (resurssit ja toimenpiteet.)”

Jakeluketjun hallinnan tärkeyttä ei voida korostaa liiaksi nykypäivänä, sillä monet eri asiat ovat johtaneet siihen. Suurimpana muutoksen tuoneena tekijänä ovat olleet lyhyemmät tuotesykli. Joka tarkoittaa, että tuotteiden elinkaari on entistään lyhyempi ja tuotteilla on kiire kauppojen hyllyille. Valmistajan/tuottajan kannalta tämä tarkoittaa tarkasti määriteltyjä kysyntä kaavioita, jotta ei synny yli- tai alijäämää.

Toisena tärkeänä seikkana on ollut entisestään kiihtynyt kilpailu, joka on nostanut kustannustehokkuuden aseman korkeammalle ja kiihdyttänyt entistään tuotteiden saatavuuden jatkuvaa tarjontaa. Kolmantena seikkana kiihtyvään jakeluketjun hallintaan sekä tarpeellisuuteen on ollut teknologinen kehitys ja sen tarjoamat edut. Tämä on tuonut yrityksille kilpailijoita etenkin internet kaupoista sekä internet huutokaupoista, jotka nakertavat yritysten kannattavuutta. (Jacoby 2009, 42-43)

Organisaatiot voivat näiden yhdentoista toiminnon kautta parantaa kilpailukykyänsä tilausjakeluketjun avulla. Nämä toiminnot tulevat parantamaan, kehittämään, tehostamaan ja virtaviivaistamaan yrityksen toimintaa. Nämä kehitysideat keskittyvät koko yrityksen jakeluketjun parantamiseen.

- Kierrätyksen ja huollon parantaminen
- Tuotteen kokoelinkaaren parempi hallinta
- RFID
- Tuotannon tehostaminen
- Teknologian hyödyntäminen jakeluketjun hallinnassa
- Yhteistyön parantaminen asiakkaiden ja toimittajien välillä
- Markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun kehittäminen
- Inventaarion hallinta ja materiaalien hallinta
- Suunnitelmallisuus liiketoiminnassa
- Ostotoimintojen virtaviivaistaminen
- Kuljetuksen ja varastoinnin jatkuva kehittäminen

(Jacoby 2009, 42)

3.4 Imu- ja työntöohjaus logistisessa jakeluketjussa

Kun organisaatiossa lähdetään suunnittelemaan tuotteiden tilaus-toimitusprosessia, tulisi ottaa huomioon toimitaanko imuohjauksella vai työntöohjauksella. Imu ohjauksessa tuotteen tuottamiseen tuleva signaali tulee asiakkaan tarpeen mukaan ja näin ollen tuotanto on JIT perustuvaa. Työntöohjauksessa organisaatio tekee itse päätökset tuotteiden tuotannosta ja tarpeesta perustuen niiden omiin tuottamiin kysyntä ennusteisiin. (Ritvanen ym. 2011, 10-11)

Imuohjauksella on omat erottuvat piirteensä. Imuohjautuvassa toiminnassa ei tarvita kysyntä-ennusteita, koska toimitus prosessi käynnistyy vasta loppukäyttäjän tilauksen myötä. Tälle uudentlaiselle tuotantomallille on ominaista asiakaslähtöinen toiminta, johon liittyy asiakkaiden tarpeiden tarkempi huomioon ottaminen. Asiakastytyväisyys onkin avainasemassa organisaation menestymisen ja kannattavuuden kannalta. (Sakki 2009, 129)

Imuohjauksessa tärkeänä terminä tulee esille JIT (Just In Time). JIT:in merkitys tuotannossa on huomattava, koska se käsittää koko tuotteen elinkaaren, eikä vain kuljetuksia. Tavoitteena on kehittää läpimenoaikoja valmistuksessa, jolloin organisaatio saavuttaa kustannussäästöjä. Just in time ajattelu malli kehitettiin alun perin Japanissa 1980-luvulla Toyotan tehtailla ja se onkin ollut sen jälkeen laajassa käytössä ympäri maailmaa. JIT:n mukaan tuotteen perinteisessä läpimenoajassa kuluu 95 % virheiden korjaamiseen, odottamiseen sekä turhiin toimiin. (Iyer, Seshadri & Vasher 2009, 11; Sakki 2009, 129)

JIT-filosofian tavoitteena on luoda nollavirhe valmistusprosessi, jossa samalla on pienemmät varastot tuotteille sekä oikeaan tarpeeseen perustuva tuotanto. JIT toiminta filosofialla onkin myönteinen vaikutus organisaation laadunhallintaan. Toyotan pitkäaikainen tavoite JIT-filosofian kannalta on ollut kehittää lisäarvoa asiakkaille, tavarantoimittajille sekä yhteiskunnalle. (Iyer, Seshadri & Vasher 2009, 149)

JIT toiminnan etuja ovat:

- pienemmät varastot
- parempi laatu
- lyhyemmät läpimenoajat
- parempi tuottavuus pääomalle
- yleiskustannusten aleneminen
- luotettavuuden parantuminen (Sakki 2009, 130)

Toisenlaisena ajatusmallina on työntöohjaus, jossa tuotanto tapahtuu tuottajan omien kysyntä tutkimusten mukaan. Työntöohjausta voidaankin pitää ei asiakaslähtöisenä mallina ja JIT filosofian vastaparina. Työntöohjauksessa tuotteet on valmistettu etukäteen varastoon ilman asiakkaan kannanottoa kuulematta. Tällä tavoin toimimalla tulee riskiksi yli- tai alivaraston mahdollisuus, sillä kysynnän ennustaminen on nykyaikana erittäin vaikeaa. (Sakki 2009, 130)

Työntöohjaus tarkoittaa valmistussuunnitelmaa, jonka myötä pystytään suunnittelemaan erilaisia valmistustehtäviä ja tuotantoerä niin sanotusti työnnetään tuotannon läpi. Työntöohjauksessa pyritään saavuttamaan oikeaoppinen kysynnän ennustaminen, jolloin tuotteiden valmistusaikataululla on tärkeä rooli, kun halutaan ajoittaa varastotäydennykset ja materiaallitoimitukset. Tämänäyttöisen toiminnan lähtökohtana on hyvä keskitetty ennakointi, kurinalainen toiminta sekä hyvä laatu. Se soveltuu parhaimmillaan sellaiseen toimintaan, jossa yrityksellä on kapasiteettia tai materiaaleja rajoitetusti käytettävissään. (Ervarsti 2010, 2; Logistiikan maailma.fi; Rantala 2003, 18)

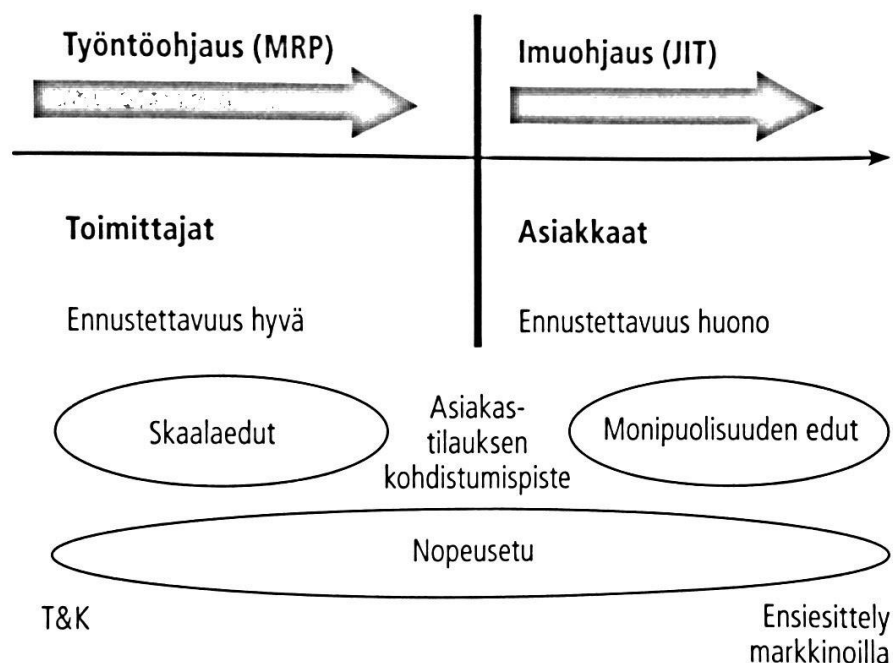
Työntöohjauksen perusteena käytetään materiaalitarvesuunnittelua ja -laskentaa. Yrityksen pitää tietää oma kysyntänsä ainakin päivä- tai viikkotasolla. Tuotekoodit, varastosaldot ja toimitusmenoaajat pitää myös olla selvillä, kun halutaan hyödyntää materiaalitarvelaskentaa. Materiaalitarvelaskentaa ei kannata käyttää, jos yrityksellä vaihtelee paljonkin menekki tai kysyntä. Ongelmaksi muodostuu, kun ennusteet muodostuvat epätarkoiksi, tällöin varastot kasvavat liian suuriksi. Kuin taas Just In Time-menetelmässä on taas koko organisaation toiminta ajateltu uudelleen. (Ervarsti 2010, 2; Rantala 2003, 18; Sakki 2009, 130)

Vaikkakin molempien ohjausjärjestelmien tavoitteena on saavuttaa tuotteiden oikean aikainen saatavuus ja määrä, on niissä silti suuria eroja. Työntöohjauksessa pyritään saavuttamaan oikeaoppinen kysynnän ennustaminen. Kuin taas Just In Time-menetelmässä on taas koko organisaation toiminta ajateltu uudelleen. (Sakki 2009, 130)

Suurissa volyymiluokissa JIT- ajatusmalli on selkeästi parempi, koska ei ole varaa tai tilaa tehdä varastoja. Kuitenkin jos organisaation toiminta on pientä tai keskisuurta niin ei JIT mahdollisesti sovi tämän tyylliselle organisaatiolle. Tämä johtuu siitä, että näissä olosuhteissa erätuotanto ja varastoiminen ovat paikallaan. JIT- toimintaa voidaan käyttää tietynlaisissa A-tuotteissa. Myös pienten yritysten tavaroitoimittajat voivat sijaita kaukana organisaation toiminnasta ja he voivat olla joustamattomia. Tästä syystä varastointi on paikallaan toiminnan jatkumisen takaamiseksi. (Sakki 2009, 130)

Kuvassa 9 Työntö- ja imuohjauksen erot, kuvataan imu- ja työntöohjauksen eroja. Imuohjauksessa on tarkoituksena tehdä asiakkaiden tilauksien mukaan, joten sen takia ennustettavuus on huono. JIT:ssa ei tehdä toimitusta ennen kuin asiakkaalta tulee tilaussignaali. Työntöohjauksessa taas ennustettavuus voi olla hyvä, jos järjestelmät toimivat. Nimittäin, jos tilaukset peruuntuvat niin yritys tulee tuottamaan tappiota reilusti kyseisissä tuotteissa. JIT:ssa ei ole oikeastaan varastoa, vaan tämä malli toimii puhtaasti käyttötarpeiden kautta. (Ritvanen ym. 2011, 11-12)

Kuvassa 6 mallinnetaan parasta mahdollista tapaa toimia tilaus-toimitusprosessissa, koska tässä kyseisessä mallissa työntö- ja imuohjaus toimivat yhteistyössä. Yhteistyöllä varmistetaan kuluttajan tarpeita vastaava tuote oikeanlaisella kustannuksilla sekä kuljetuksilla. Organisaation sisäistä tehokkuutta tämä lisää, sillä alkupään työntöperusteisen vakiokomponentteja ja moduuleita voidaan kustannustehokkaasti massatuottaa ja hankkia. Asiakastyytyväisyyttä lisää loppupään imuohjaus, joka mahdollistaa toiveiden mukaisen tuotteen kokoonpanon. (Ritvanen ym. 2011, 11-12)



Kuva 6: Työntö- ja imuohjauksen erot (Ritvanen ym. 2011, 11.)

3.5 Asiakslähtöinen jakeluketju

Jakeluketjun yhtenä tärkeimpänä asiana pitää ottaa huomioon asiakslähtöisyys ja sen vaikutukset organisaation toimintaan. Hyvään asiakaspalveluun täytyy paneutua monesta eri näkökulmasta. Tavallisimpia näkökulmia ovat seuraavat Ritvasen ym. (2011, 17) mukaan:

- *Asiakkaan vaatimusten huomioonottaminen.* Organisaation on tunnettava omat tuotteensa sekä palvelunsa niin hyvin, että osataan tarjota asiakkaalle paras mahdollinen vaihtoehto.
- *Kustannuksien mitoittaminen.* Organisaation tulisi tuntea omat tuotteiden hinnat, jotta pystytään parantamaan omaa kustannustietoisuutta. Tämän avulla organisaatio tehostaa oman tuotteensa tarjoamaa hyötyä asiakkaalle. Organisaation tulisi huomioida korkea palvelutaso, jonka tavoittelemisen kuitenkin nostaa kustannuksia. Tämän myötä organisaation pitääkin miettiä kustannus-palvelutason yhtälöä.
- *Joustavuus.* Organisaation tulisi olla joustava etenkin jakeluketjussa, koska näin voidaan sopeutua mahdollisiin muutoksiin paremmin.
- *Päätöksentekokyky.* Nopeamman päätöksentekokyvyn avulla asiakas saa paremman varmuuden tilauksensa toimitushetkestä.
- *Jakeluketjun eliminointiprosessi.* Organisaation tulisi tarkastella jakeluketjunsä vaiheita ja poistaa lisäarvoa tuottamattomat vaiheet. Sen myötä organisaatio saavuttaa paremman kustannustehokkuuden ja - tason.
- *Varaston streamlining.* Varastoista pitää poistaa turhat nimikkeet, jotta turhista kustannuksista päästään eroon. ”On myös muistettava, että varastointi on kuljetusta nopeudella 0 km/h, ja että varasto on yleensä parhaimmillaan silloin, kun se on pyörillä, raiteilla, aluksessa tai siivillä ja liikkuu oikea-aikaisesti tilaavan asiakkaan suuntaan”. (Ritvanen ym. 2011, 17.)
- *Samanhenkisyys.* Organisaation yhteistyökumppaneiden kannattaisi olla samanhenkisiä, siten organisaation tarjoama palvelulupaus kuluttajille vahvistuu. Näin ollen asiakkaan tuottama lisäarvo tuotteesta kohoaa uudelle tasolle sekä asiakas saattaa jäädä organisaation kanta-asiakkaaksi.
- *Sisään-ja ulostoiminnot.* Organisaation tulisi pitää sisään ja ulostoiminnot mahdollisimman luotettavina, jotta asiakkaan usko organisaatioon luotettavana kumppanina ei horju.

4 Case: Suloin

Opinnäytetyömme toteutetaan yhteistyössä Suloin-hankkeen kanssa. Tavoitteena on tuottaa logistiikka ratkaisuja kestävän toiminnan mahdollistamiseksi. Projektin vetäjänä toimii Keravan Laurean Suvi Sivén sekä projektin avustajana Soili Kela. Projektin koordinoinnista vastaa Kymeen ammattikorkeakoulu, joka myös kehittää kansainvälistä yhteistyötä. Lahden ammattikorkeakoulu keskittyy kehittämään Eteläsuomalaista metsäteollisuutta. Laurea-ammattikorkeakoulu kehittää jakelujärjestelmiä elintarvikealalle. Perimmäisenä tavoitteena on hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä erilaisten logististen klustereiden sekä kehittämisorganisaatioiden kesken. Tavoitteena on ekotehokkuuden parantaminen. Yhtenä tehtävänä on hankkia tietoa turvallisuudesta, kustannustehokkuudesta sekä ekotehokkuuden parista käytännönläheisesti. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)

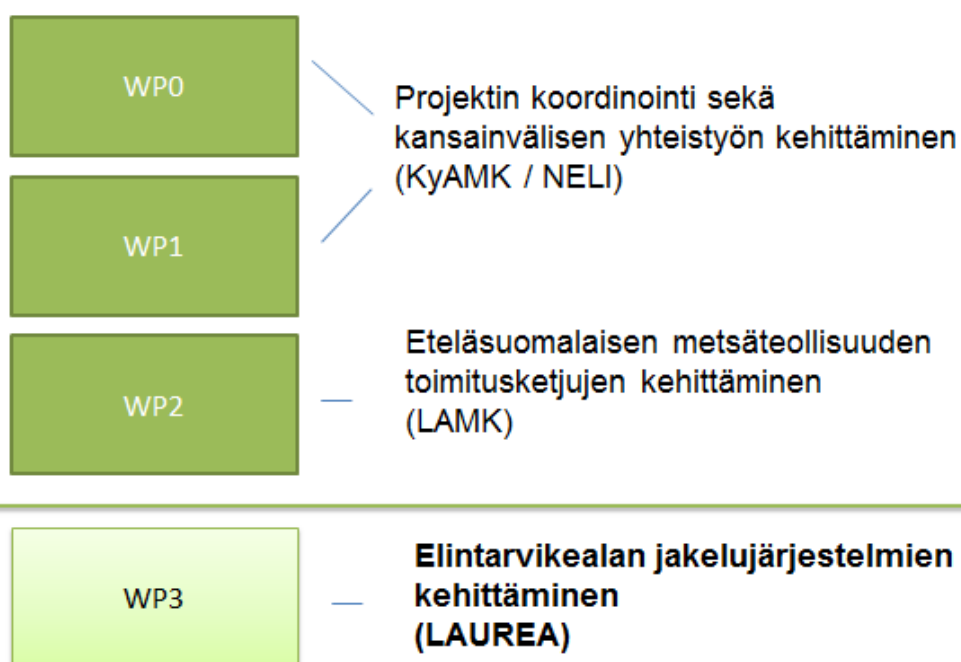
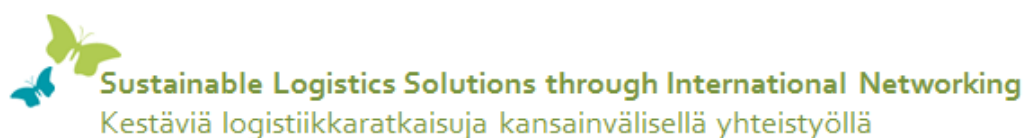
Eteläsuomalaisen metsäteollisuuden kannalta tavoitteena on parantaa niiden jakeluketjuja, etenkin jakeluketjussa olevien yritysten toimintaa tehostamalla. Näin tavoitellaan kansainvälistä kilpailukykyä ja kannattavampaa liiketoimintaa. Saatuja ratkaisuja ja toimintamalleja on tarkoituksena levittää case yritysten kesken sekä erilaisilla logistiikkamessuilla. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)

Laurean hoitaman elintarvikealan jakelujärjestelmien kehittämisessä pyritään saavuttamaan elintarviketeollisuuden yrityksille jakelukanavastrategioiden toimintaehdotuksia sekä toimintasuunnitelmia. Laurea-ammattikorkeakoulun tarkoituksena on parantaa myös elintarvikeyritysten toimintamalleja. Saatuja tuloksia ja strategioita tullaan jakamaan kotimaisesti että kansainvälisesti. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)

Laurean ensisijaisiin tehtäviin kuuluu mukanaolevien yritysten logistisen toimintojen kehittäminen ekologiseen suuntaan sekä nykyisten mallien kuvaaminen ja analysointi. Laurea-ammattikorkeakoulu on saanut jo kuusi yhteistyökumppania mikä oli tavoitteenakin. Yhteistyökumppaneihin kuuluvat AB Chipsters Food Oy, Swahns Finland, Uudenmaan kuljetus Oy, Vantaan Rahtikeskus Oy, VYP Line Oy ja Helsingin Lihaexpertit Oy. Yhtenä osa-alueena on myös tietoteknisten toimintojen roolin selvittäminen laajemmin jakeluketjussa. Tavoitteena on selvittää mitä tietojärjestelmiä käytetään ja miten niitä hyödynnetään. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)

Ennakoituja tuloksia, joita Laurea haluaa Suloin-projektilla saavuttaa, ovat paremman markkina-alueiden hyödyntäminen elintarviketeollisuuden yrityksille sekä toimittaa työkaluja ja osaamista toiminnan laajentamiseen. Pyrkimyksenä on myös tutkia erilaisia toimintamalleja jotka ovat kannattavia sekä saada niistä toiminnallista tietoa. Toimintamallien ohella halutaan kehittää yritysten tietotaitoa ja uusien teknologisten ratkaisujen käyttöön ottamisen kynnyksen alentamista. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)

Alla olevassa kuvassa 7 Suloin hanke, on kuvattuna Suloin hankkeen eri vaiheet ja niiden vastuu oppilaitokset. Laurea Ammattikorkeakoulu on vastuussa viimeisestä vaiheesta jossa pyritään saamaan kehitettyä elintarvikealan jakelujärjestelmiä. Suloin tarkoittaa kestäviä logistiikkaratkaisuja kansainvälisellä yhteistyöllä. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013)



Kuva 7: Suloin hanke (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013.)

5 Haastattelut

Tähän opinnäytetyöhömmme valitsimme käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi haastattelun. Tulemme haastattelemaan muutamaa eri yritystä, tavoitteena on saada tietoa kustannusten jakautumisesta yrityksen jakeluketjussa. Koimme haastattelun olevan menetelmänä sopivin tutkimustyötämme varten, sillä halusimme saada ensikäden tietoa yrityksen kustannusten ja kautumisesta käytännönläheisellä tyylillä.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu antaa opinnäytetyöllemme uskottavan tietolähteen yritysten kustannusten jakautumisesta sekä syy seuraus suhteesta. Haastattelun avulla pyrimme kysymään lisäkysymyksiä aiheesta, joita ei voitaisi tehdä kyselytutkimuksen avulla. Näin ollen saamme laajempaa sekä selkeämpää tietoa aiheesta.

Haastattelun avulla saamme vaikeaan aiheeseen selventävää tietoa, koska aloittaessamme tekemään opinnäytetyötämme emme olleet varmoja miten työmme rakenne etenee. Haastatteluilta odotamme vastauksia, jotka ovat monisäikeisiä sekä kattavia, joten aiheen tutkiminen on helpompaa haastattelu menetelmällä. Pyrimme antamaan haastattelevalle vapaat kädet puhua jakeluketjustaan sekä kustannusten jakautumisesta. Näin ollen olemme kuuntelevassa roolissa haastateltavan ollessa aktiivinen osapuoli. Laadullinen tutkimusmenetelmän tarkoituksena onkin antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa oman näkemyksensä sekä antaa uutta tietoa haastattelijalle omien kokemuksiensa kautta.

Kysymyksemme tulevat olemaan haastattelussa seuraavanlaisia:

1. Mistä jakeluketjunne muodostuu?
2. Millä perusteella kohdistatte välilliset toiminnot? Esim. Hallinnolliset kustannukset
3. Millainen on volyymituotteittenne kustannusrakenne? Mahdolliset kustannusrakennetta koskevat tarkemmat kohdistukset ja kommentoinnit.
4. Prosentuaalinen osuus tuotteen hinnasta?
5. Kuinka käytätte toimintolaskentaa yrityksen jakeluketjussa?
6. Toimintolaskennan tärkeimmät hyödyt?

Tulemme kysymään haastattelussa ainakin nämä kohdat. Pyrimme kuitenkin saamaan mahdollisimman kattavia vastauksia. Näin ollen tulemme kyselemään paljon selventäviä lisäkysymyksiä, jotka ovat syventävää tietoa aiheestamme. Kysymysten tarkoituksena on saada tietoa yrityksen kuvatuista prosesseista ja miten ne tapahtuvat. Prosesseja ovat esim. tuotteen valmistaminen ja pakkaus. Lisäksi tavoitteena on muodostaa selkeä käsitys yrityksen jakeluketjusta. Yrityksien yleinen jakeluketju muodostuu: Alihankinta, raaka-aineiden hankinta, raaka-aine varastointi, tuotantotarvikkeiden hankinta, sisäinen logistiikka, valmistus, puolivalmisteen varastointi, huolinta, välivarastointi, kuljetus, lopputuotteiden varastointi, palvelut, ulkopuolinen logistiikka, tuotemyynti (yritys), tuotemyynti (kuluttaja).

Tavoitteena on myös hankkia tietoa kohdeyritystemme välillisistä toiminnoista, etenkin millä perustella he kohdistavat välilliset toiminnot. Välillisiä toimintoja on muun muassa hallinnolliset kustannukset, markkinointi ja myynti. Eli välillisiä kustannuksia ovat toiminnot joita on vaikea kohdentaa tuotteen kustannuksiin niiden luonteesta johtuen. Tavoitteena on nähdä miten hyvin haastateltavat yritykset ovat ottaneet tämän huomioon esimerkkituotteensa kustannuksien jakautumisessa. On mielenkiintoista nähdä onko välilliset kustannukset kohdistettu tuotteille ollenkaan ja jos on, niin miten se on toteutettu.

Tehtävänä on selvittää yrityksen tavanomaisen tuotteen hinnan muodostumista ja miten tuotteen kustannusrakenne koostuu erilaisista kustannuksista. Erilaisia kustannusryhmiä tuotteelle voivat olla esimerkiksi prosenttuaalinen osuus tuotteen hinnasta, rnd, raaka-aineet, tuotantotarvikkeiden hankinta, valmistus, alihankinta, varastointi, kuljetus logistiikka, huolinta, markkinointi, palvelut ja hallinnolliset kustannukset/henkilöstö kustannukset.

5.1 Haastattelu menetelmät

Aloitimme tutkimuksen tekemisen määrällisen tutkimusmenetelmän tyylillä, mutta valitettavasti emme saaneet merkityksellisiä tuloksia. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman paljon tietoa sekä saada laaja otos uudenmaan alueen yrityksiltä. Valitettavasti saimme ainoastaan muutamia vastauksia jotka eivät täyttäneet vaadittuja kriteereitä, jotta niitä voisi käyttää opinnäytetyössämme sekä Suloin hankkeessa.

Määrällisen tutkimuksemme kysymykset ovat liitteessä 1, josta näkyy myös yhden vastaajan esimerkkipastaukset. Siinä tuli esille aiheen olevan liian vaikea käsiteltäväksi internet pohjaisena tehtynä lomake kyselynä.

Vastaukset tulivat kesän aikana, joten tutkimusaikaa hukkaantui turhaan vääränlaisen tutkimusmenetelmän takia. Olikin selvää, että jouduimme vaihtamaan tutkimusmenetelmän laadulliseksi haastattelu muodoksi. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saimme laajempia osako-

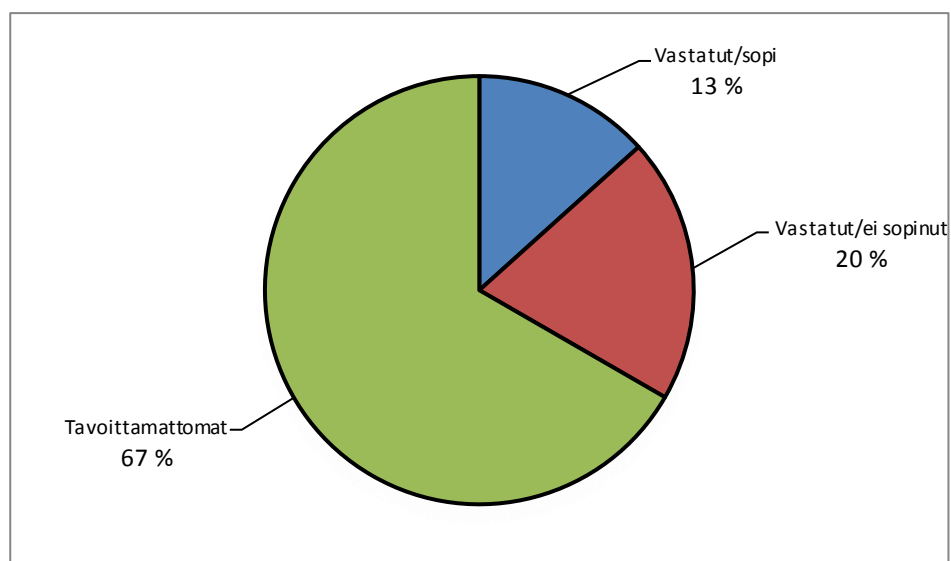
konaisuuksia haastateltavista irti sekä pystyimme kyselemään lisäkysymyksiä kustakin aiheesta. Lisäkysymysten ansiosta saimme kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta aiheesta ja yrityksen tilasta Suomen markkinoilla.

Haastattelu tilanteissa saimme haastateltavalta yrityksen edustajalta hänen omia näkemyksiään, mielipiteitä sekä kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on juuri tämänkaltainen haastateltavan omien kokemusten ja mielipiteiden esilletuonti haastattelun aikana.

Tutkimustuloksissa tulemme kertomaan kahden eri haastattelun mielipiteitä ja tuloksia, joita tulemme analysoimaan johtopäätökset kohdassa. Tarkoituksenamme on kertoa haastattelumme kokonaisuudessaan tutkimustulokset kappaleessa sekä tulemme avaamaan niitä kaavioiden avulla. Näin saamme helppolukuisen ja selkeän kuvan haastatteluiden tuloksista.

5.2 Haastattelut

Saadaksemme luotettavia tutkimustuloksia, joita voisimme hyödyntää tutkimuksessamme, otimme käyttöön laadullisen tutkimusmenetelmän, jonka avulla lähdimme toteuttamaan omaa tutkimustamme. Lähetimme 15 yritykseen haastattelupyynnön, joihin saimme vastauksen sekä luvan kahdelta tulla toteuttamaan itse haastattelu. Kolmelta yritykseltä tuli kieltäytyminen, koska haastattelut eivät sopineet heille aikataulullisesti. Loput kymmenen yritystä eivät vastanneet ollenkaan yhteydenottopyyntöihimme, joten emme saaneet heiltä vastausta suuntaan taikka toiseen. Alla olevassa kuvassa 8 näkyy vastausten jakautuminen graafisesti.



Kuva 8: Haastatteluiden tulosjakauma

Tavoittamattomia yrityksiä tuli yllättävän paljon, joten emme päässeet toteuttamaan haastatteluja siinä laajuudessa kuin olisimme halunneet. Sovittuja haastatteluja saimme vähän, mutta yritykset olivat paneutuneesti mukana tutkimuksemme toteuttamisessa sekä halusivat olla laaja-alaisessa yhteistyössä kanssamme. Teemahaastattelut toteutimme yritysten tiloissa, joissa teimme muistiinpanot haastattelun lomassa sekä esitimme lisäkysymyksiä tavoitteena saada aiheesta mahdollisimman laaja kuva. Eritoten painotimme haastatteluissa yritysten jakeluketjun toimintaa sekä kustannusten jakautumista yrityksen toiminnoissa.

6 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäisenä haastattelun kohteena oli elintarvikealan yritys Uudeltamaalta, jonka toiminta keskittyy Suomen markkinoille. Tutkimuksen kannalta kutsumme sitä Yritys A:ksi. Toisena haastateltava yrityksenä oli myös elintarvikealan yritys Uudeltamaalta, joka toimii koko Suomen markkinoilla. Tätä yritystä tulemme kutsumaan nimellä Yritys B. Yritysten toivomus nimettömyydestä, johti näihin kutsumanimiin. Ensimmäisenä halusimme tietää yritysten jakeluketjun kokonaisuudessaan, sekä kuulla mistä kaikista toiminnoista se muodostuu. Tällä tavalla saamme paremman kuvan yrityksen laajuudesta sekä toiminnoista paremman kokonaiskuvan. Eritoten halusimme kuulla yrityksiltä myös esimerkki tuotteen tavoin jakeluketjun toiminnan, sillä molemmilla yrityksillä oli useita tuotteita, joiden jakeluketju erosi suurestikin toisistaan.

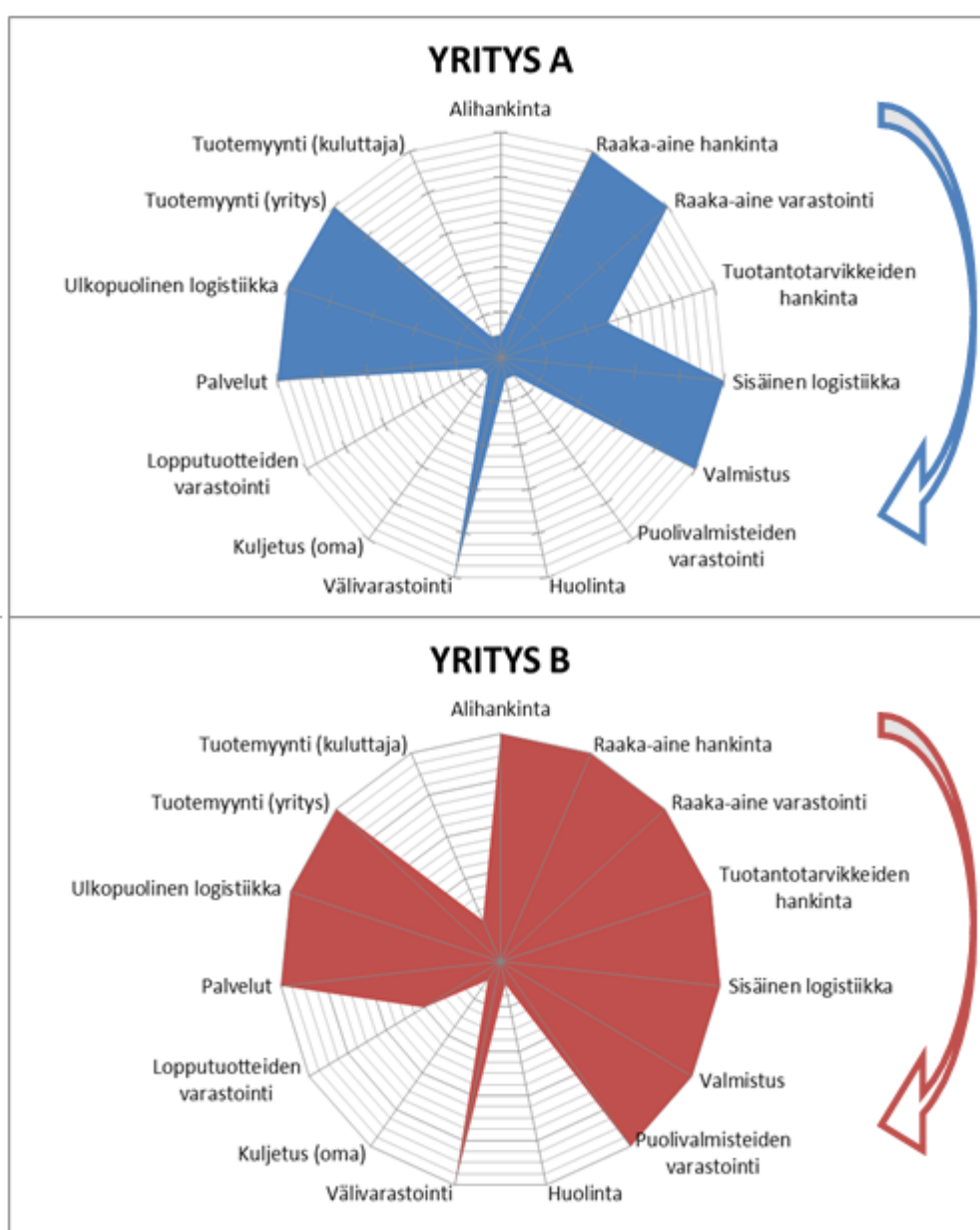
Ensimmäisenä haastattelemamme Yritys A, kertoi heidän jakelukanavan muodostuvan esimerkki elintarvikeessa seuraavasti: raaka-aine hankinta, tuotanto, sisäinen logistiikka, valmistus, kuljetus, palvelut, ulkopuolinen logistiikka ja tuotemyynti yrityksille. A:n jakeluketju lähti liikenteeseen siitä, että raaka-aineet saapuivat heidän tehtailleen jossa niistä valmistettiin puolivalmisteita sekä valmiita tuotteita. Tämän jälkeen tuotteet kuljetettiin vähittäismyyjille. Kuljetuksen hoiti yritys itse lähijakeluna tai ulkopuolisen toimijan kautta terminaalien läpi.

Yritys B:n jakeluketju toimi hieman laajemmin kuin Yritys A:n, pääasiassa tuotannon huomattavasti isomman koon vuoksi. Yritys B:n jakeluketju muodostui seuraavanlaisista osa-alueista: alihankinta, raaka-aineiden hankinta, raaka-aineiden varastointi, tuotantotarvikkeiden hankinta, sisäinen logistiikka, valmistus, puolivalmisteiden varastointi, välivarastointi, kuljetus, palvelut, ulkopuolinen logistiikka, tuotemyynti yrityksille ja kuluttajille.

Yritys B:n jakeluketju lähti siitä, että raaka-aineet tuotiin tehtaalte joko alihankinnan kautta tai hankittiin itse. Tehtaalla tuote valmistettiin pakkauksiin, jonka jälkeen ne kuljetettiin vähittäismyyjille ulkopuolisen toimijan kautta. Tuotemyyntiä kuluttajille oli erittäin vähän verrattuna yrityksen kokoon. Yrityksen toimintamalli keskittyi enemmän elintarvikkeiden tuottamiseen yrityksille kuin kuluttajille. Tärkeimmiksi asioiksi asiakaslähtöisessä jakeluket-

jussa olivat haastateltavien mukaan: toimitusvarmuus, oman toiminnan tehokkuus sekä asiakkassuhteiden ylläpito. Näin toimimalla haastateltavat kertoivat, että heidän kumppani yrityksensä saavat toimivia sekä asiakkaita palvelevia tuotteita.

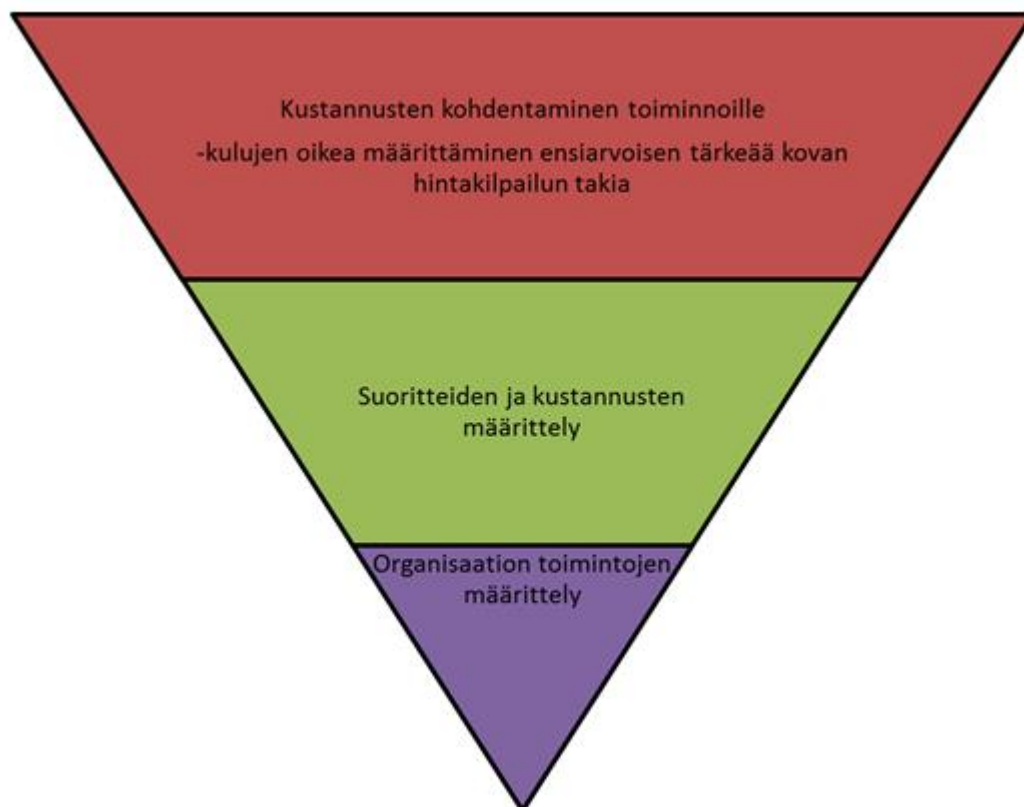
Alla olevassa kuvassa 9 havainnollistetaan näiden kahden yrityksen eroja jakeluketjussa. Tästä kuvasta huomataan selkeästi yrityksen koon vaikuttavan yrityksen jakeluketjun laajuuteen. Yritys A keskittyy selkeästi tiettyjen osa-alueiden hallintaan kuten perustuotteidensa valmistukseen ja myyntiin. Yritys B toimii A:han verrattuna selkeästi laajemmassa mittakaavassa ja toimii useammassa tasossa jakelukanavassaan. Yritys B tekeekin enemmän itse jakelukanavansa parissa töitä ja tarjoaa jopa suoraan kuluttajille tuotteitaan, vaikka kyseessä on valmistukseen keskittynyt yritys.



Kuva 9: Yritysten A ja B jakeluketjujen vertailu

Seuraavaksi kysyimme onko yrityksillä käytössä toimintolaskentaa kustannusten seuraamiseksi ja muun muassa jakeluketjun kustannusten hallinnassa. Kummatkin yritykset totesivat käyttävänsä toimintolaskentaa yrityksen toiminnassa. Yritys B:n haastateltava totesi toimintolaskennan olevan yrityksessä nykyisenkaltaisessa tiukassa kilpailutilanteessa elinehtona, jonka avulla päästään hintakilpailuun mukaan. Yritys B totesi toimintolaskennan antavan työkalun, jolla voidaan tehokkaasti parantaa yrityksen toimintaa jakeluketjussa, etenkin poistamalla turhia toimintoja. Ilman toimintolaskentaa ei pystyisi pärjäämään elintarviketeollisuudessa pitkään. Yritys B:n haastateltava uskoi, että pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä, ei ole mahdollista toimia tehokkaasti ilman toimintolaskennan tuomia hyötyä.

Alla olevassa kuviossa 5 Toimintolaskennan tärkeimmät hyödyt, on kuvattu visuaalisesti Yritys B:n haastateltavan toteamat kolme tärkeintä kohtaa. Ensimmäisenä haastateltava asiana haastateltava mainitsi kustannusten kohdentamisen toiminnoille. Toiseksi tärkeimpänä tuli erilaisten suoritteiden ja kustannuksien määrittely. Viimeisenä, mutta ei turhimpana, tuli organisaation toimintojen määrittely.



Kuvio 5: Toimintolaskennan tärkeimmät hyödyt

Huonona puolena toimintolaskennan käyttämisestä haastateltavat sanoivat sen olevan aikaa sekä resursseja vievää. Kuitenkin kummatkin yritykset totesivat toimintolaskennan olevan haastavaa mutta erittäin palkitsevaa kun se tehdään oikein. ”Ilman toimintolaskentaa yrityksen kilpailuetu kärsii” (Yritys B:n haastateltava.) Haastattellessamme yrityksiä välillisten kustannusten jakamisen periaatteista, tuli esille selviä erimielisyyksiä yritysten välillä. Yritys A jakaa välilliset kustannukset tuotteiden myyntiarvon mukaan tuotteiden hintoihin, kun Yritys B jakoi sen kaikkiin tuotteisiin yhtä suurena.

Seuraavana pääaiheena yritysten haastatteluissa käsitelimme tarkemmin heidän tapojaan jakaa tuotteille kustannukset esimerkki tuotteen kautta. Molemmat yritykset olivat jakaneet nämä kustannukset toimintolaskentaa hyväksikäyttäen. Haastateltavien toimintolaskenta kaaviot olivat selkeitä ja helposti muokattavissa, jotta niiden perusteella voitiin tehdä nopeita päätöksiä tuotteen kustannuksista. Tästä hyvänä esimerkkinä on Yritys B joka oli toimintolaskennan avulla tehnyt jokaisesta tuotteesta kattavat laskelmat kulujen osalta. Yritys B:n haastateltava sanoikin ”yritys käytössä toimintolaskenta on tärkeää, oleellista ja käytännöllistä”.

Alla olevassa kaavassa, näkyy miten Yritys B toteutti oman kustannuslaskentansa yhdelle tuotteellensa toimintolaskentaa käyttäen.

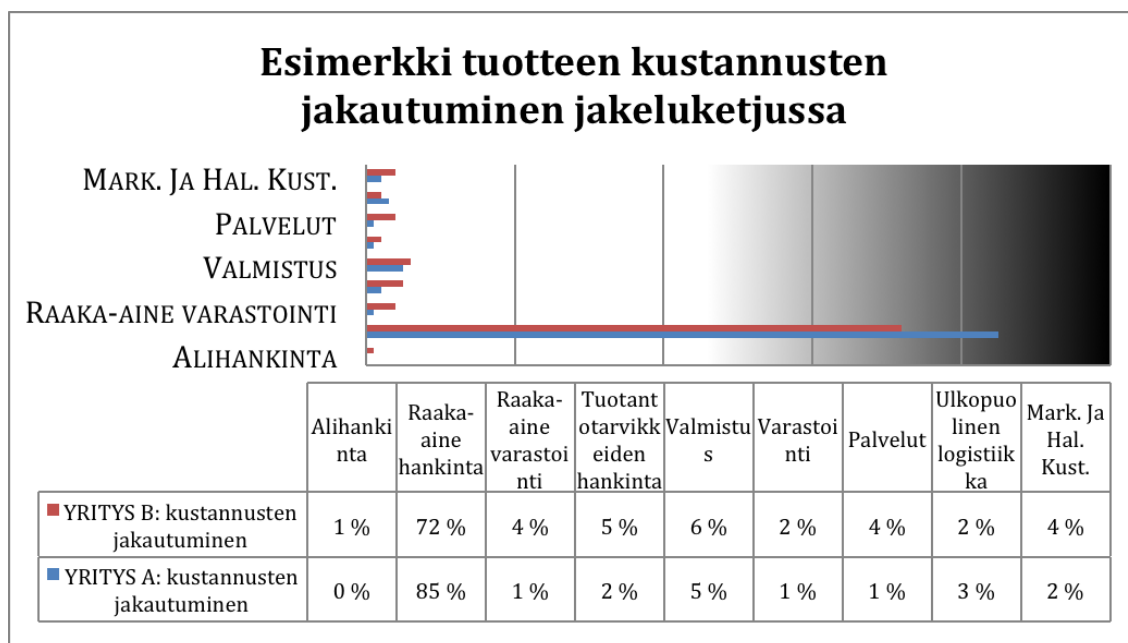
Kokonaiskustannukset=Raaka-aineet+Pakkaus+Työ+Markkinointituki+Hallinnolliset kust.

Tällä tavoin toimimalla Yritys B oli saanut tarkalleen tietää miten tuotteiden hinnat muodostuvat sekä minkälaiset toimenpiteet vaikuttavat hintaan. Haastattelussa Yritys B:n haastateltava totesikin heille olleen erittäin paljon hyötyä toimintolaskennasta, kun voidaan tarkastella tuotteen kulu rakennetta erittäin tarkalla tasolla. Kokonaiskustannukset olivat laskettu selkeällä tavalla, jossa otettiin huomioon kaikki mahdolliset kustannukset. Eli toimintolaskentaa oli käytetty parhaalla mahdollisella tavalla hyödyttääkseen yrityksen keskeisiä prosesseja ja pitääkseen toiminnot tiukassa ylemmän johdon kontrollissa. Kustannukset olivatkin Yritys B:n ylimmän johdon jatkuvassa kontrollissa. Näin ollen ylin johto pystyi seuraamaan kustannusrakennetta ja tiesi tarkalleen minkälainen hintataso tuotteessa pitää olla. Sen jälkeen he pystyivät laskemaan tarkalleen oikean hinnan jokaiselle tuotteellensa.

Alla olevassa kuviossa 6 kustannusten jakautuminen, näkyy kuinka Yritys A:lla ja B:llä on eroa tuotteidensa kustannusrakenteissa. Tämä kaavio on tehty yhden esimerkki tuotteen mukaan. Tuotteet olivat melko samankaltaiset molemmissa yrityksissä ja olivat elintarviketeollisuuden perustuotteita. Hinta asettui molemmilla 5-8 euron pintaan.

Kuviosta 16, näkee miten erilailla yrityksillä voi kustannusten jakautuminen tuotteessa olla. Kuvaa tutkiessa havaitaan, että molemmilla yrityksillä suurimman osan tuotteen kustannuksista muodostaa raaka-aineiden hankinta. Tämä kattaa jopa 85% yrityksen tuotteen kustannuksista. Tämä näyttääkin selvästi normaalilta jakaumalta elintarviketeollisuudessa. Elintarviketeollisuuden korkea kilpailutilanne on johtanut siihen, että muiden toimintojen kustannukset pidetään erittäin alhaisina.

Kuviosta 6 näkyy selkeästi miten yritysten koko vaikuttaa tuotteen hinnan kustannusjakaumaan. Yritys A:n ollessa pienempi toimija, huomataan heidän joutuvan ostamaan raaka-aineet kalliimmalla, mikä johtaa muista toiminnoista karsimiseen, jotta pysytään hintakilpailussa mukana. Yhtenä suurimpana syynä tuotteen raaka-aineiden suurempaan kustannukseen on yrityksen ostamat pienemmät erät sekä oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden puute. Yritys B voikin keskittyä enemmän muihin toimintoihin, kuten uusien tuote ominaisuuksien tekemiseen sekä panostaa materiaalihalintaan.



Kuvio 6: Kustannusten jakautuminen

7 Johtopäätökset

Loppupäätelmänä haluamme painottaa yritystoiminnalle tärkeitä osa-alueita, jotta yritykset saisivat mahdollisimman suuren hyödyn meidän opinnäytetyöstämme. Lähtiessämme tekemään opinnäytetyötä kustannusten jakautumisesta jakelukanavien toimijoiden välillä, halusimme saavuttaa merkityksellisiä tuloksia. Saadaksemme tieteellisesti validiteetteja tuloksia, halusimme saada mahdollisimman reliabiliteettisen tutkimustuloksen. Tästä syystä käytimme yrityksille erittäin henkilökohtaisia ja salassa pidettäviä dokumentteja joita ei saa antaa kilpaileville yrityksille. Tästä johtuen toteutimme yritysten haastattelut nimettömänä.

Itse tulokset ovat mielestämme validiteettisia ja jatkokäyttökelpoisia muille tahoille. Niistä saa selkeän kuvan elintarviketeollisuuden kustannusten jakautumisesta jakeluketjussa, sekä yleisen kuvan toimintolaskennan käyttämisestä yritystoiminnassa. Etenkin Suloin projektiin tämä työ tarjoaa lisätukea, koska opinnäytetyömme keskittyi elintarviketeollisuuden ytimeen, jonka kehittäminen oli hankkeen ensisijaisena tavoitteena. Itse tutkimustuloksista haluamme tuoda esille muutamia seikkoja. Tärkeimpänä yleisenä käytäntönä yrityksille on muistaa käyttää toimintolaskentaa yrityksen kustannusten tutkintaan. Tämä voi olla resursseja sekä aikaa vievää, mutta siitä saatava hyöty on korvaamatonta kilpailutetuilla aloilla. Jakeluketju tulisi toteuttaa asiakaslähtöisesti, jotta voidaan taata asiakkaiden tarpeiden tyydytys sekä yhteistyön jatkuminen. Yhteistyökumppaneiden oikea valinta on erittäin tärkeää jakeluketjua koostettaessa, ilman luotettavia kumppaneita ei voida saavuttaa täydellistä harmonista jakeluketjua joka pitää kustannukset mahdollisimman alhaisina.

Suurena tuloksena havaitsimme, että yritysten koosta riippuen jakeluketju on erinäköinen. Huomattavasti pienemmällä Yritys A:lla voidaan keskittyä jakeluketjun ydintoimintoihin, joilla tuotetaan perus elintarvikkeita omille asiakkaille. Yritys B keskittyy selkeästi laajempaan jakeluketjun hallintaan, jotta varmistutaan siitä, että asiakkaiden korkeat standardit täytetään. Havaitaan, että Yritys B hoitaa omasta jakeluketjustaan itse noin puolet kaikista mahdollisista toiminnoista, kun taas Yritys A:n osuus on noin kolmasosa jakeluketjustaan.

Viimeisenä tärkeänä tuloksena tuli esille elintarviketeollisuuden kustannusten jakautuminen tuotteen hintaan. Havaitsimme, että suurimpana kustannuksina aiheuttavana eränä on raaka-aineiden osto. Muut toiminnot ovat kutistettu minimiinsä, jotta voidaan kilpailla armottomilla markkinoilla. Olikin selkeää, että jos elintarviketeollisuudessa haluttaisiin kehittää uusia innovaatioita, tulisi kilpailutilanteen vähentyä, jotta muihinkin toimintoihin voitaisiin investoida enemmän.

Johtopäätöksenä upealle matkallemme kustannusten maailmaan voimme todeta, että opinnäytetyömme toimii usea alaisena työkaluna muille tahoille. Olemmekin tulleet siihen johtopäätökseen, että työmme soveltuu ainakin seuraaville tahoille:

- Opinnäytetyön tekijöille
- Suloin hankkeelle
- Yrityksille toimintolaskennan käyttöönottamiseen
- Opetusmateriaalina
- Aloittavalle yritykselle, joka toimii elintarvikealalla
- Vanhoille yrityksille tuotteiden kustannusrakennemallit
- Yleisen jakeluketjun ja toimintolaskennan teorian ystäville

Opinnäytetyön tekijöille uskomme työmme tarjoavan mahdollisuuden tarkastella toimintolaskennan käytänteitä, sekä tutkimustapoja. Toivomme, että työmme tarjoavan tuleville opiskelijoille arvokasta tietoa, siitä mikä tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten toimintolaskennan kaltaisten aiheiden tutkimiseen. Suloin hankkeelle koimme antavamme arvokasta tietoa elintarvikealan toimijoiden eroista ja niiden valitsemista toimintolaskenta käytänteistä.

Elintarvike alalla oleville yrityksille, työmme antaa varmuutta omaan toimintaan ja tukea toimintolaskennan toteuttamiseen omassa toimiala ympäristössä. Yritykset voivatkin käyttää opinnäytetyötämme referointi materiaalina toimintolaskennan kehittämisessä. Koulutusympäristössä työmme toimii hyvin opetuksen tukimateriaalina, jolloin opettajat voivat käyttää tutkimustamme tukevana materiaalina kurssien toteuttamiseen.

Työmme yhtenä päämääränä, olikin jakaa informaatiota tuotteiden kustannusrakenteista yritysten välillä. Näin ollen yritykset jotka ovat toimineet kauan elintarvikealalla, voivat saada toimintaansa uutta näkemystä, jonka pohjalta omaa toimintaa on hyvä kriittisesti tarkastella. Opinnäytetyössämme olemme kerranneet tärkeimmät kohdat jakeluketjussa ja toimintolaskennassa. Tarkoituksena oli luoda työ, joka tarjoaa yleiskatselmuksen teoriasta tietämättömille tahoille.

Loppuun haluamme tuoda esille mielestämme neljä tärkeintä teesiä, jotka kannattaa ottaa huomioon kun tutkitaan kustannusten jakautumista jakeluketjussa. Ensimmäisenä teesinä olemme pitäneet tärkeänä kustannuksien roolia yrityksen toiminnassa. Kustannukset ovat yksi tärkeimmistä asioista mitä pitää pohtia kun halutaan pärjätä sekä toimia hyvin omilla kilpailualueilla. Kustannusten jakamisella pystyt näkemään tarkan kulurakenteen jokaiselle tuotteellesi yksilöllisesti ja näin ollen saavutat suuren kilpailuhyödyn. Kustannusten tarkka tieto antaa sinulle mahdollisuuden minimoida turhat toiminnot sekä se mahdollistaa entistä paremman hintakilpailun.

Kilpaileminen alati muuttuvilla markkinoilla ja kansainvälistyvillä markkinoilla on suuri haaste nykypäivän yrityksille. Tässä kustannusten hallinta auttaa yrityksiä toteuttamaan haaveensa maailman valloituksesta sekä antaa paremmat eväät siihen. Kustannusten minimoimisella yritys pystyy parantamaan tulosta ja vastaamaan sijoittajien odotuksiin. Tällä tavoin tulevaisuuden investoinnit on helpompi hankkia.

Muun muassa välillisten kustannusten vyöryttäminen tuotteen hintaan on erityisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Se pitää muistaa ottaa huomioon jo toiminnan alkuvaiheissa, jotta saadaan tarkka kuvaus yrityksen tuotteiden kustannusrakenteista. Tämä omalta osaltaan auttaa yritystä toimimaan kannattavasti ja vastaamaan kilpailuun. Aluksi välillisten kustannuksien vyöryttäminen voi olla hankalaa mutta se palkitsee lopussa. Välilliset kustannukset on käsiteltyinä aikaisemmissa luvuissa tarkemmin. Alla olevassa kuvassa 10 olemme kiteyttäneet ensimmäisen teesin visuaaliseen muotoon.



Kuva 10: Ensimmäinen teesi

Toiseksi teesiksi olemme nostaneet esille asiakaslähtöisen jakeluketjun ja miten yrityksen pitäisi ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet. On eri asia toteuttaa jakeluketju yrityksen näkökulmasta hyvin kuin toteuttaa se asiakkaan näkökulmasta. Tämä on asiakaslähtöisen jakeluketjun ydinajatus. Pitämällä asiakkaan mielessä kokojakeluketjun toteuttamisen ajan, saadaan luotua aidosti asiakkaista välittävä ja lämminhenkinen jakeluketju. Tällaisen yrityksen kanssa asiakkaat muotoutuvat helposti lojaaleiksi kanta-asiakkaiksi, jotka suosittelevat yritystä tutuilleen ja tuntevat luottavan yrityksen toimintaan sekä päätöksiin. Yhtenä hyvänä esimerkkinä asiakaslähtöisestä toiminnasta on muuan muassa tietokoneita valmista Apple Computer Ltd.

Tämän muistilistan nimi on Teesi kaksi ja se sisältää tärkeimmät kohdat jakeluketjun muodos-
tamisesta asiakaslähtöisesti. Teesi kaksi on alla olevassa kuvassa 11. Siihen olemme sisäistä-
neet tämän asiakaslähtöisen ajattelumallin ytimen. Yhtenä esimerkkinä on elintarvikkeiden
tuoteselosteet, jossa kerrotaan täysin, mitä tuote sisältää. Proteiinipatukoissa pitää olla täy-
sin sen verran proteiinia, mitä siinä mainostetaan. Jos yritys ei vastaa asiakkaiden haluihin,
niin asiakas ostaa kilpailevalta yritykseltä.

Asiakaslähtöinen jakeluketju; tarpeiden huomioonotto

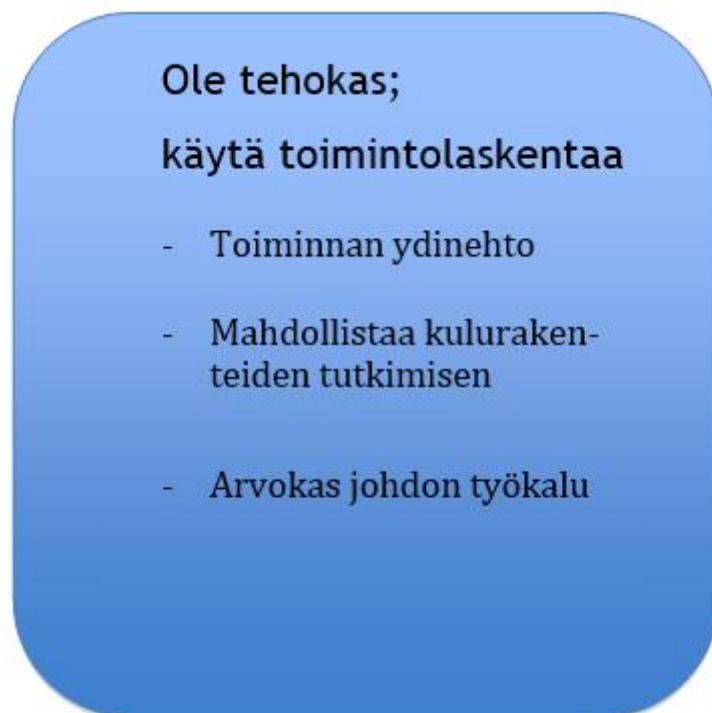
- Ilman asiakkaita ei ole toi-
mintaa
- Vastaa toiveisiin
- Ota asiakas huomioon

Kuva 11: Toinen teesi

Kolmantena teesinä halusimme tuoda esille toimintolaskennan merkityksen yrityksen menestyvän toiminnan välineenä. Toimintolaskenta on ollut jo pitkään merkityksellinen väline johdolle tutkia ja parantaa oman yrityksen toiminnan laatua. Oikein toteutettuna toimintolaskenta toimii symbioosisimaisesti yrityksen muiden toimintojen kanssa, näin se ei ole läheskään niin raskas toteuttaa ja sen tuottamat tiedot saadaan nopeasti yrityksen käyttöön.

Tämän takia pidämmeekin ensiarvoisen tärkeänä, että uusi yritys ottaa toimintolaskennan heti käyttöön ja alkaa hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia. Toimintolaskennan etuja ei voi kieltää, vaan se todetaan yhä uudelleen. Ilman toimintolaskentaa ei yritys tule pärjäämään millään merkityksellisillä markkina-alueilla.

Toimintolaskennan käyttöönoton tulisi olla johdon aloitteesta toteutettu ja siihen tulisikin palkata aivan omanlaisensa osaaaja, joka keskittyisi toimintolaskennan käyttöön ja ymmärtäisi sen potentiaalin sekä merkityksen. Toimintolaskennan osajista onkin kova kilpailu työmarkkinoilla, koska yritykset ovat enenemissä määrin ymmärtäneet toimintolaskennan hyödyn. Kuitenkin tämä teesi kolme kuvassa 12, keskittyy toimintolaskennasta tietämättömille sekä piittaamattomille yrityksille. Kuvassa on kiteytetty kolme toimintolaskennan ydinajatusta.



Kuva 12: Kolmas teesi

Neljännessä teesissä perehdymme kustannusten seurannan tärkeyteen ja miten se minimoi toiminnan riskejä. Kustannusten tarkan seurannan ajatus tuleeikin toimintolaskennasta, jonka perusajatuksena on tutkia kustannukset tarkalleen. Kustannusten tarkalla seurannalla pystytään minimoimaan riskejä, koska voidaan havaita nopealla aikataululla mahdolliset toimintaan vaikuttavien kustannusten muuttuminen. Esimerkiksi raaka-aineiden hinnan nousu voidaan havaita nopeasti ja toimintaa voidaan muuntaa vastaamaan tähän uuteen haasteeseen.

Erilaisia kustannuksia, joita tulisi tarkkailla intensiivisesti, ovat muun muassa valmistus raaka-aineiden kustannukset, logistiset kustannukset sekä toiminnan kannalta tärkeät tuotteiden jatko jalostus toiminnot. Kustannusten tarkan seurannan työkaluina toimivat muun muassa erityisen hyvin Excel-taulukot, johon on listattu jo edellä mainittuja kohtia. Kuvassa 13 on kuvattu visuaalisesti neljäs teesimme. Kokosimme sinne myös kolme tärkeää muistettavaa huomiota.



Kuva 13: Neljäs teesi

Alla olevassa kuvassa 14 Timon ja Teron symbioottiset teesit, olemme yhdistäneet nämä kaikki neljä teesiä yhdeksi kokonaisuudeksi. Näitä neljää teesiä pidämme tärkeimpänä ja koko työmme kaikenkattavana tuloksena. Nämä neljä teesiä muodostavat niin sanotun risteyksen yrityksen toiminnassa. Näiden teesien risteykseen pääsevä yritys voi luottaa toimintansa tehokkuuteen ja riskien vähyyteen. Kuitenkin jokaisen yrityksen pitää muistaa kokonaisvaltaisen jakeluketjun hallinta, eikä liiaksi karsia kuluja tärkeiltä lisäarvoa tuottavilta toiminnoilta.

Olemme halunneet koota työmme tärkein anti näihin teeseihin, sillä haluamme painottaa sekä muistuttaa yrityksiä käyttämään toimintolaskentaa ja hallitsemaan jakeluketjua. Työmme tavoitteena oli lähtökohtaisesti parantaa Uudenmaan elintarvikeyritysten toimintaa, mutta saimmekin tulokseksi enemmän kuin pyydettyä. Nimittäin tämä hyödyttää kokonaisvaltaisesti kaikkia yrityksiä. Etenkin yrityksiä, jotka haluavat parantaa toimintaansa toimintolaskennan käyttämisellä ja jakeluketjun hyödyntämisellä.



Kuva 14: Timon ja Teron symbioottinen teesi kokoelma

7.1 Itsearviointi

Tutkimuksesta suoriuduimme mielestämme erittäin hyvin. Tavoitimme halutun tutkimustuloksen sekä onnistuimme tekemään todella kattavan teoriaosuuden toimintolaskennasta sekä jakeluketjusta. Lähtiessämme tekemään opinnäytetyötä laadimme aikataulun, jota lähtisimme noudattamaan. Tässä asiassa emme ikävä kyllä onnistuneet täysin. Aikataulumme venyi hieman pidemmäksi kuin suunniteltua, yhtenä pääsyyinä oli haastatteluiden saamisen vaikeus sekä tutkimusmenetelmän muutos.

Olemme aikaisemminkin tehneet koulussa yhdessä ryhmätöitä, mutta ei kuitenkaan näin isoa ja laajaa raporttia. Tiesimme toistemme vahvuudet ja heikkoudet, joten ryhmätyöskentelysämme ei ollut ongelmia. Pystyimme aina luottamaan toisiimme niin myötä- kuin vastoin käymisissä. Työskentelyotteemme oli tehokasta ja aikaansaavaa. Emme kuitenkaan unohtaneet ottaa lyhyitä taukoja, jotta pystyimme pitämään mieleemme virkeinä. Täten saimme lisää virtaa tutkimusta kirjoittaessa.

Haluamme vielä kiittää haastateltavia ja heidän panosta tähän opinnäytetyöhön. Ilman heitä emme olisi saaneet tätä työtä tehtyä valmiiksi. Näin ollen heidän panos oli elintärkeä, jotta saimme tehtyä mahdollisimman hyvän tutkimusosuuden. Yritys A:n ja B:n edustajat myös luottivat meihin, että emme käyttäisi väärin annettuja tietoja.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Työssämme oleellista oli sen luotettavuus sekä asian oikea tutkiminen. Halusimmekin varmistua siitä, että saisimme mahdollisimman hyvin tavoitettua nämä seikat. Luotettavuus on oleellista, kun tehdään tietoperäistä tutkimusta. Validiteetissa selvitetään sitä, että onko tutkimus tavoittanut tutkittavaan asiaan, jota oli tarkoitus tutkia. Eli vastaako työ tutkimusongelmaan? Tutkimusmenetelmän valitsemisella on erittäin tärkeä osuus työn tuloksien kannalta. Mielestämme valitsimme työmme tutkimusmenetelmän oikein ja saimme tavoitettua tarpeelliset tiedot tutkimuksen toteuttamiseksi. Tietenkin useamman yrityksen haastattelu olisi tuonut lisää pohjaa työllemme, kuitenkin itse haastatteluiden saanti oli erittäin vaikeaa sekä aikaa vievää. Validiuksissa pyritään kysymään kysymyksiä, jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa tulee analysoida tulokset oikein ja hyvää tapaa noudattaen, jotta tulokset olisivat mahdollisimman valideja. Mielestämme pystyimme toteuttamaan tutkimuksen neutraalisti ja kyselimme oikeat kysymykset tutkimuksemme kannalta. Olemmekin varmoja työmme validiteetista (Anttila 2006, 512-516; Kananen 2011, 118-119.)

Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen tulosten pysyväisyydestä, eli siitä onko tutkimuksen tulokset mahdollista toistaa. Parhaiten tutkimuksen reliabiliteetin tavoittaa täsmällisellä operoitavalla ja ennalta määrätyllä tarkalla toimintatavalla. Työssämme reliabiliteetti oli tärkeässä asemassa, sillä halusimme luoda tutkimuksen, jonka tulokset olisivat tieteellisesti valideja sekä helposti toistettavia. Näin ollen työmme voisi olla mallina sekä tutkimuksen aloituskohdaksi muille opiskelijoille sen perusluonteen takia. Tutkimustuloksemme ovatkin erittäin helposti uudelleen luotavissa ja ne vastaavat todella tarkasti tutkittavan ongelman ytimeen (Anttila 2006, 512-516; Kananen 2011, 118-119.)

7.3 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena seuraavalle opinnäytetyön tekijälle voisi olla se, että miten aloittava yritys ottaisi käyttöön toimintolaskennan kustannusten jakautumisen tutkinnassa. Opinnäytetyötämme käytettäisiin teorialähteenä ja yleisenä apuna opinnäytetyön tekijälle. Toisena jatkotutkimus mahdollisuutena olisi laajempi jakeluketjun hallinnan käsitteleminen tutkimuksessa. Kolmantena tutkimusaiheena olisi eri toimialojen, kuin elintarvikealan kustannusten jakautuminen yhden tuotteen hinnassa. Näitä vertailemalla saataisiin hieno poikkileikkaus Suomen markkinoilla toimivista yrityksistä.

Näistä tutkimusvaihtoehdoista saisikin luotua uudenlaisia sekä mielenkiintoisia näkemyksiä toimintolaskennan ja jakeluketjun maailmaan. Nämä tutkimustulokset olisivat hyödyllisiä alasta riippumatta ja näin ollen tukisivat Suomen taloutta.

Lähteet:

Kirjalliset lähteet:

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: perusteet ja käytäntö, 4 uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Bartolacci, F. 2004. Activity Based Costing in the Supply Chain Logistics activities cost analysis. Italia: University of Macerata.

Blanchard, D. 2010. Supply chain management- Best practices. 2. painos. New Jersey: John Wiley & Sons.

Brimson, J. A. 1991. Toimintolaskenta. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Clarke, P. & Bellis-Jones, R. 1996. Activity-based cost management in the management of changes. MCB University Press: The TQM magazine.

Drury, C. 2004. Management and cost accounting. 6. painos. Lontoo: Thomson Learning.

Eervasti, R. 2010. Alkutuotannon imuohjauksen tuottaminen Mellano Oy:lle. Keski-Pohjanmaan Yliopisto: Opinnäytetyö.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. painos. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Huuskonen, K. 2012. Tilaustoimitusketjun kehittämisprojekti case: Yritys X Oy. Kerava: Laurea Kerava.

Hyvönen, P. 2012. Laadullinen tutkimus osa 1. Oulun Yliopisto

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iyer, A. V., Seshadri, S. & Vasher, R. 2009. Toyota- Supply chain management. USA: McGraw-Hill Companies.

Jacoby, D. 2009. Guide to supply chain management. Lontoo: Profile Books Ltd.

Magnan, J., Chandra, L. & Butcher, T. 2008. Global logistics and supply chain management. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.

Kaikko, J. 2007. Toimintojohtamisen soveltuminen päivittäistavarakaupan johtamiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2008. Kuljetukset ja varastointi. 2. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Karrus, K. E. 2003. Logistiikka. 3-4 painos. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2011. Kvantti Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy: Juvenes Print.

Kansikas, T. 2007. Kustannusten ja ajan sitoutuminen tuotteeseen elintarviketeollisuuden arvoverkostossa. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Lambert, D., Garcia-Datugue, S. & Croxton, K. 2005. An Evaluation of process oriented supply chain management. USA: Journal Of Business Logistics.

Lin, B., Collins, J. & Su, R. K. 2001. Supply chain costing: an activity-based perspective. MCB University Press: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Lukka, K. & Granlund, M. 2002. The fragmented communications structure within the accounting academia. Helsinki: Elsevier.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 8. painos. Helsinki: Edita.

Maccarone, E. 1998. European Journal of Innovation Management. MCB University Press.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes Oy.

Pajarinen, M. 2010. Mistä arvo syntyy?: Suomi globaalissa kilpailussa. Helsinki: Taloustieto.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle - työkirja. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Rantala, J. 2003. Jakeluketjun ohjaustapojen arviointi. Tampereen teknillinen yliopisto.

Richards, G. 2011. Warehouse management. Iso-Britannia: Kogan Page Ltd.

Ritvanen, V., Inkiläinen, R., Von Bell A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja jakeluketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruhston, A., Croucher, P. & Baker, P. 2006. The Handbook of logistics and distribution management. 3. painos. USA: Kogan Page Ltd.

Räsänen, H. 2013. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Sakki, J. 2009. Jakeluketjun hallinta. 7. painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Stock, JR. & Lambert, D. 2001. Strategic logistics management. 4. painos. New York: McGraw-Hill.

Lino, C. & Falconer, M. 2005. Success in management accounting: lessons from the activity-based costing/management experience. Iso-Britannia: University Of Edinburgh.

Thomas, D. 2000. Collecting and Analyzing Qualitative Data. Aukland: Department of Community Health University of Auckland.

Torppa, P. & Wallin, J. 1996. Toimintolaskenta kehittämisen tukena. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuorenpää, L. 2010. Toimintolaskenta julkisen palvelun johtamisessa. Lahti: Lahden ammatti-korkeakoulu.

Waters, D. 2009. Supply chain management. 2. painos. USA: Palgrave Macmillan.

Kuvat, kuviot ja taulukko:

Kuva 1: Toimintojohtamisen ja toimintolaskennan suhde (Alhola 2008, 86.)	17
Kuva 2: Toimintolaskenta organisaatiossa (Lumijärvi ym. 1995, 53.)	19
Kuva 3: Toimintolaskenta käytännössä (Turney 1991, 72.)	20
Kuva 4: Logistiset virrat (Hokkanen ym. 2011, 15)	32
Kuva 5: Yrityksen tuotanto ja jakelu (Hokkanen ym. 2011, 15-22).	36
Kuva 6: Työntö- ja imuohjauksen erot (Ritvanen ym. 2011, 11.)	45
Kuva 7: Suloin hanke (Laurea-ammattikorkeakoulu 2013.)	48
Kuva 8: Haastatteluiden tulostajakauma	51
Kuva 9: Yritysten A ja B jakeluketjujen vertailu	53
Kuva 10: Ensimmäinen teesi	59
Kuva 11: Toinen teesi	60
Kuva 12: Kolmas teesi	61
Kuva 13: Neljäs teesi	62
Kuva 14: Timon ja Teron symbioottinen teesi kokoelma	63
Kuvio 1: Opinnäytetyön kehittyminen	13
Kuvio 2: Kustannusten jakautuminen ajankäytön mukaan (Kansikas 2007, 53.)	23
Kuvio 3: Toimintolaskennan käyttöönottamisen vaiheet	28
Kuvio 4: Jakeluketju (Inkiläinen 2009, 28-29.)	40
Kuvio 5: Toimintolaskennan tärkeimmät hyödyt	54
Kuvio 6: Kustannusten jakautuminen	56
Taulukko 1: Jakeluketjun rakenne (Pajarinen 2010, 6.)	39

Liite 1: Määrällisen muodon kysely

Kysymykset

Mitä prosesseja yrityksessänne on kuvattu? Mi-

tilaus-toimitus prosessi

ten?

Mistä jakeluketjunne muodostuu?

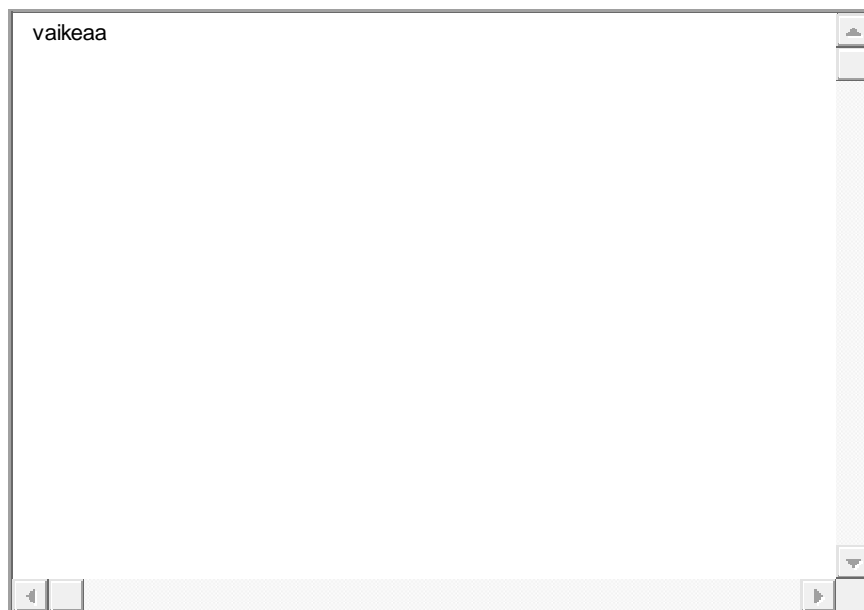
- ☐ Alihankinta
- ☐ Raaka-aineiden hankinta
- ☐ Raaka-aine varastointi
- ☐ Tuotantotarvikkeiden hankinta
- ☐ Sisäinen logistiikka
- ☐ Valmistus
- ☐ Puolivalmisteiden varastointi
- ☐ Huolinta
- ☐ Välivarastointi
- ☒ Kuljetus
- ☐ Lopputuotteiden varastointi
- ☐ Palvelut
- ☒ Ulkopuolinen logistiikka

- ☒ Tuotemyynti (yritys)
- ☐ Tuotemyynti (kuluttaja)

Muu, mikä?


Millä perusteella kohdistatte välilliset toiminnot? Esim. Hallinnolliset kustannukset

vaikaaa



Millainen on volyymituotteittenne kustannusrakenne? Mahdolliset kustannusrakennetta koskevat tarkemmat kohdistukset ja kommentoinnit.

vaikaaa



Prosenttuaalinen osuus tuotteen hinnasta

RnD	<input type="text"/>
Raaka-aineet	<input type="text"/>
Tuotantotarvikkeiden hankinta	<input type="text"/>
Valmistus	<input type="text"/>
Alihankinta	<input type="text"/>
Varastointi	<input type="text"/>
Kuljetus logistiikka	<input type="text"/>
Huolinta	<input type="text"/>
Markkinointi	<input type="text"/>
Palvelut	<input type="text"/>
Hallinnolliset kustannukset/henkilöstö kustannukset	<input type="text"/>

Liite 2: Laadulliset kysymykset

Kysymyksemme tulevat olemaan haastattelussa seuraavanlaisia:

7. Mitä prosesseja yrityksessänne on kuvattu?

a. Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät ydinprosessit?

i. Mitä lisäarvoa ne tuottavat teille?

8. Mistä jakeluketjunne muodostuu? Esimerkiksi yhden tuotteen jakeluketju raaka-aineista loppukäyttäjälle.

Mistä jakeluketjunne muodostuu?

Alihankinta	[]
Raaka-aineiden hankinta	[]
Raaka-aine varastointi	[]
Tuotantotarvikkeiden hankinta	[]
Sisäinen logistiikka	[]
Valmistus	[]
Puolivalmisteiden varastointi	[]
Huolinta	[]
Välivarastointi	[]
Kuljetus	[]
Lopputuotteiden varastointi	[]
Palvelut	[]
Ulkopuolinen logistiikka	[]
Tuotemyynti (yritys)	[]
Tuotemyynti (kuluttaja)	[]

Käytättekö toimintolaskentaa jakeluketjun hallinnassa?

Näiden kustannusten avulla organisaatio voi käyttää toimintolaskentaa jakeluketjun analysoinnissa ja päätösten apuna. Ennen kuin voidaan todentaa organisaation kulut oikean toimintolaskennan kautta, kattava oman organisaation logististen toimintojen ymmärrys ja niiden suhteiden tunteminen on ensisijaisen tärkeää kulujen oikeanlaisen jaottelun kannalta.

Otitteko toimintolaskennan käyttöön jakeluketjussa seuraavien vaiheiden kautta?

I.	Yhteistyökumppaneiden valinta	[]
II.	Jakeluketjun analysointi	[]
III.	Prosessien hajoitus aktiviteetteihin	[]
IV.	Aktiviteettien tutkinta	[]
V.	Aktiviteettien kokonaiskustannusten selvittäminen	[]
VI.	Kustannusten siirtäminen kustannusajureihin	[]
VII.	Loppukustannusten analysointi	[]

Mitä asioita otatte huomioon asiakaslähtöisessä jakeluketjussa?

- **Asiakkaan vaatimusten huomioonottaminen.** Organisaation on tunnettava omat tuotteensa sekä palvelunsa niin hyvin, että osataan tarjota asiakkaalle paras mahdollinen vaihtoehto.
- **Kustannuksien mitoittaminen.** Organisaation tulisi tuntea omat tuotteiden hinnat, jotta pystytään parantamaan omaa kustannustietoisuutta. Tämän avulla organisaatio tehostaa oman tuotteensa tarjoamaa hyötyä asiakkaalle. Organisaation tulisi huomioida korkea palvelutaso, jonka tavoittelemisen kuitenkin nostaa kustannuksia. Tämän myötä organisaation pitääkin miettiä kustannus-palvelutason yhtälöä.
- **Joustavuus.** Organisaation tulisi olla joustava etenkin jakeluketjussa, koska näin voidaan sopeutua mahdollisiin muutoksiin paremmin.
- **Päätöksentekokyky.** Nopeamman päätöksentekokyvyn avulla asiakas saa paremman varmuuden tilauksensa toimitushetkestä.
- **Jakeluketjun eliminointiprosessi.** Organisaation tulisi tarkastella jakeluketjunsä vaiheita ja poistaa lisäarvoa tuottamattomat vaiheet. Sen myötä organisaatio saavuttaa paremman kustannustehokkuuden ja -tason.
- **Varaston streamlining.** Varastoista pitää poistaa turhat nimikkeet, jotta turhista kustannuksista päästään eroon. ”On myös muistettava, että varastointi on kuljetusta nopeudella 0 km/h, ja että varasto on yleensä parhaimmillaan silloin, kun se on pyörillä, raiteilla, aluksessa tai siivillä ja liikkuu oikea-aikaisesti tilaavan asiakkaan suuntaan”. (Ritvanen ym. 2011, 17).
- **Samanhenkisyys.** Organisaation yhteistyökumppaneiden kannattaisi olla samanhenkisiä, siten organisaation tarjoama palvelulupaus kuluttajille vahvistuu. Näin ollen asiakkaan tuottama lisäarvo tuotteesta kohoaa uudelle tasolle sekä asiakas saattaa jäädä organisaation kanta-asiakkaaksi.
- **Sisään-ja ulostoiminnot.** Organisaation tulisi pitää sisään ja ulostoiminnot mahdollisimman luotettavina, jotta asiakkaan usko organisaatioon luotettavana kumppanina ei horju.

9. Miten kohdistatte kustannukset esimerkki tuotteessa?

- Mihin käytätte toimintolaskentaa? (projektisuunnittelu, markkinointisuunnitelman teko, asiakaskäynnit, tilausten rekisteröinti, perintä toimenpiteet sekä erilaiset lähetystoimet.) Toimintolaskennan avulla luodaankin omanlaisensa kartta organisaation toiminnasta

-Mitkä koette tärkeimmiksi toimintolaskennan tuomiksi hyödyiksi?

Kustannusten kohdentaminen toiminnoille, []
Organisaation toimintojen määrittely, []
Suoritteiden ja kustannusten määrittely, []
Toiminnon tuotosten määrittely, []
Kustannusten kohdistaminen kustannusobjekteille. []

10. Millä perusteella kohdistatte välilliset toiminnot yhteen tuotteeseen? Välilliset toiminnot ovat niitä, joita ei voida suoraan toimintojen mukaan kohdistaa tuotteelle. Näitä ovat esimerkiksi hallinnolliset kustannukset.

11. Millainen on yhden volyymituotteenne kustannusrakenne? Prosentuaalinen osuus tuotteen hinnasta, kun kaikki kustannukset ovat kohdistettu tuotteelle?

RnD	<input type="text"/>
Raaka-aineet	<input type="text"/>
Tuotantotarvikkeiden hankinta	<input type="text"/>
Valmistus	<input type="text"/>
Alihankinta	<input type="text"/>
Varastointi	<input type="text"/>
Kuljetus logistiikka	<input type="text"/>
Huolinta	<input type="text"/>
Markkinointi	<input type="text"/>
Palvelut	<input type="text"/>
Hallinnolliset kustannukset/henkilöstö kustannukset	<input type="text"/>

12. Miten hyödylliseksi koette kustannuslaskennan yrityksen toiminnan seuraamisen kannalta?

13. Miten helppona koette toimintolaskennan käyttämisen yrityskäytössä?

- Onko toimintolaskennan laajamittainen hyödyntäminen liian resursseja vievää?
- Olisitteko valmis käyttämään aktiviteetteihin asti purettua toimintolaskentaa koko yrityksen toiminnoilla?